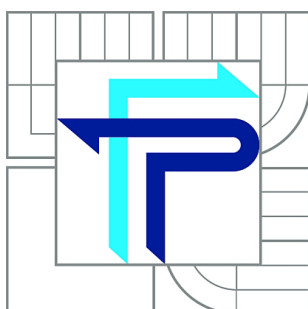


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZMĚNU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.

THE PROPOSAL OF CHANGE IN EMPLOYEE MOTIVATION AND EVALUATION SYSTEM IN
ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KATEŘINA POKORNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARTIN MUCHA

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pokorná Kateřina

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na změnu motivačního systému a hodnocení zaměstnanců společnosti Česká pojišťovna, a.s.

v anglickém jazyce:

The Proposal of Change in Employee Motivation and Evaluation System in Česká pojišťovna, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BELOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr. doc.
Ředitel ústavu

RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.5.2012

ANOTACE :

Tato bakalářská práce pojednává o problematice motivace a hodnocení zaměstnanců Komunikačního centra ve společnosti Česká pojišťovna a.s. Vlastní návrh řešení systému motivace vychází z analýzy současného stavu a teoretických poznatků a povede ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců Komunikačního centra.

ANNOTATION:

This bachelor's thesis deals with problematic of motivation and assessment of employees of the call centre in the company Česká pojišťovna a.s. Proposed motivation system is based on analysis of the current system and theoretical knowledge and it will increase the performance of employees of the company's call center.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, odměňování, benefity

Key words:

Motivation, stimulation, human resources management, remuneration, benefits

Bibliografická citace:

POKORNÁ, K. *Návrh na změnu motivačního systému a hodnocení zaměstnanců společnosti Česká pojišťovna, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 72 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně s využitím literatury uvedené v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2012

.....
Kateřina Pokorná

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Muchovi za jeho odborné rady, poskytnuté konzultace, cenné připomínky, vstřícnost a za odborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych na tomto místě chtěla poděkovat zaměstnancům Komunikačního centra společnosti Česká pojišťovna a.s., kolegům a nadřízenému.

V neposlední řadě děkuji manželovi, dceři a celé své rodině, za jejich podporu nejen při tvorbě bakalářské práce, ale především za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod	10
1 Cíl práce.....	11
1.1 Postupy zpracování	11
2 Teoretické poznatky	12
2.1 Motivace a stimulace.....	12
2.1.1 Motivace.....	13
2.1.2 Stimulace	13
2.2 Teorie motivace.....	14
2.2.1 Teorie potřeb dle A. Maslowa	14
2.2.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga	15
2.2.3 Adamsova teorie rovnováhy	15
2.2.4 Teorie expektace V.H.Vrooma	16
2.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení	16
2.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb	17
2.3 Směry stimulace	17
2.4 Stimulační nástroje ¹⁸	18
2.5 Management a řízení lidských zdrojů	18
2.5.1 Předmět řízení lidských zdrojů	19
2.5.2 Náplň řízení lidských zdrojů	20
2.5.3 Obsah řízení lidských zdrojů	21
2.6 Hodnocení	21
2.6.1 Přínosy a funkce hodnocení.....	22
2.6.2 Cíl hodnocení.....	23
2.6.3 Měřítko pracovního výkonu	26
2.7 Odměňování	27
3 Analýza současného stavu	29
3.1 Charakteristika ČP	29
3.1.1 Česká pojišťovna a.s. obecně	29
3.1.2 Akcionářská struktura společnosti.....	31
3.1.3 Ekonomický vývoj a konkurence	31

3.2 Organizační struktura ČP	32
3.2.1 Výňatek z organizačního řádu ČP	32
3.2.2 Organizační struktura ČP a.s.	33
3.2.3 Organizační schéma pro útvar Služby klientům a úseku Komunikačního centra	34
3.3 Mzdový a motivační systém včetně benefitů pro zaměstnance ČP a.s.	35
3.4 Charakteristika Komunikačního centra ČP a.s. a jeho motivační systém, hodnotící systém pro operátory KC ČP a.s.	39
3.4.1 Komunikační centrum	39
3.4.2 Komunikační centrum v číslech	41
3.5 Nábor, rozvoj, odměňování a motivace v KC.....	41
3.5.1 Nábor	41
3.5.2 Adaptace a rozvoj	42
3.5.3 Odměňování a motivace	43
3.6 Dotazování pracovníků	45
3.6.1 Celofiremní průzkum.....	45
3.6.2 Průzkum v úseku Komunikačního centra.....	49
3.7 Shrnutí analýzy současného stavu.....	50
4 Vlastní návrhy řešení	52
4.1 Posílení role vedoucího týmu.....	52
4.1.1 Vzdělávání vedoucích týmů	52
4.1.2 Motivace týmu a zvýšení kompetencí	53
4.1.3 Homeoffice	56
4.2 Kariérní řád	57
4.3 Inovace pracovního prostředí	59
5 Závěr.....	61
Seznam použité literatury	62
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	65
Seznam použitých zkratk	66
Seznam příloh.....	67
Přílohy	68

Úvod

V Komunikačním centru České pojišťovny a.s. dochází v současné době k restrukturalizaci (restrukturalizace byla odsouhlasena vrcholovým managementem jako nástroj pro zvýšení efektivity a snížení mzdových nákladů komunikačního centra; primárním cílem je však splnění obchodního plánu) a vznikají nové týmy operátorů. Proto je nutné změnit především motivační a odměňovací systém nejen operátorů, ale i samotných vedoucích týmů. Moje práce se bude zabývat především motivačním systémem obchodních a servisních operátorů, protože jak je známo, jedině dobře motivovaný zaměstnanec může odvádět efektivní a kvalitní práci.

Poznámka: Komunikační centrum je telefonní komunikační centrum, které slouží jako primární komunikační kanál mezi klientem pojišťovny a pojišťovnou.

Vzhledem k tomu, že Komunikační centrum se v poslední době z ryze servisního Komunikačního centra stává obchodní KC, je nutné učinit změny už od samotného počátku.

Změny se budou zaměřovat na:

- Náborový model
- Motivace finanční a nefinanční pro obchodní operátory
- Motivace finanční a nefinanční pro servisní operátory
- Rozvoj liniiových manažerů

Poznámka: Komunikační centrum ČP a.s. je ve dvou lokalitách a to v Brně a Pardubicích.

V návaznosti na motivační systém, je k dispozici omezený finanční budget, který je přímo závislý na výši dosaženého obchodního výsledku.

1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je návrh opatření, které efektivně povedou ke zvýšení motivace, zvýšení efektivity práce a upevnění loajality zaměstnanců v Komunikačním centru společnosti České pojišťovna a.s.

Návrh mých opatření bude především v rozvoji liniových manažerů, nových motivačních a stimulačních nástrojů, inovace pracovního prostředí. Veškerá opatření by měla být bez významného dopadu do financí.

1.1 Postupy zpracování

Bakalářská práce má 3 hlavní části. V úvodní části se věnuji teoretickým poznatkům, které jsou později aplikovány v praxi. Jsou zde popsány základní teoretické pojmy a poznatky, které jsou dostupné v odborné literatuře, ze které jsem čerpala.

Druhá část obsahuje analýzu současného stavu ve společnosti Česká pojišťovna a.s.. Po představení společnosti, organizační struktury a obecně platných zásad pro motivaci a odměňování zaměstnanců (operátorů KC) se věnuji průzkumům. Z toho plynou i základní silné a slabé stránky úseku Komunikačního centra. Na osobních pohovorech s operátory jsem si ověřila výsledky anonymního průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Výsledky průzkumu zanalyzuji, vyhodnotím a vytvořím návrhy opatření pro změnu.

Vlastní návrhy řešení budou zaměřeny na klíčové nedostatky nebo oblasti, které trápí nejen samotné zaměstnance, ale především vedení Komunikačního centra. Veškeré opatření budou brát zřetel na finanční dopady a dostupnost, proveditelnost jednotlivých řešení.

2 Teoretické poznatky

Definice dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb.:¹

Zaměstnavatel – zaměstnavatelem se pro účely tohoto zákona rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním stavu

Zaměstnanec – způsobilost fyzické osoby jako zaměstnance mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká, pokud není v tomto zákoně dále stanoveno jinak, dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku; zaměstnavatel však s ní nesmí sjednat jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato fyzická osoba ukončí povinnou školní docházku

Vedoucí zaměstnanec – vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu

Pracovněprávní vztah a jeho základní zásady –

- Zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance
- Uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce
- Spravedlivé odměňování zaměstnance
- Řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele

2.1 Motivace a stimulace

Motiv – vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka

Stimul – je vnější pobídka, která vede člověka k určitému jednání²

¹ Česká republika. Zákoník práce. 2011, s. 9-10.

² PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2010. s. 14-15.

2.1.1 Motivace

Motivace je nezbytné velmi pečlivě odlišovat od manipulace. Zatímco motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného (byť pochopitelně současně se zájmy motivujícího člověka nebo nějakého celku), manipulace zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozuje.³

Devatero motivačních pravidel⁴

Pravidlo 1: Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí

Pravidlo 2: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem

Pravidlo 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím

Pravidlo 4: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy

Pravidlo 5: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném

Pravidlo 6: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit

Pravidlo 7: Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“

Pravidlo 8: Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe

Pravidlo 9: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace

2.1.2 Stimulace

Prostá stimulace je jednoduchá - dáváme peníze, jídlo nebo jiné žádoucí hodnoty a člověk vykonává to, co potřebujeme. Má ovšem zásadní nevýhodu – přestaneme-li stimulovat, výkon se zřejmě zastaví.⁵

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již pre-existující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci.

Dá se tedy říci, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace používat její jednodušší alternativu – stimulaci.⁶

³ PLAMÍNEK, J. Vedení týmů, lidí a firem. 2011. s. 70.

⁴ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2010. s. 15 – 25.

⁵ PLAMÍNEK, J. Vedení týmů, lidí a firem. 2011. s. 70.

⁶ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2010. s. 14-15.

2.2 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, jedny z nejznámějších a nejvlivnějších jsou:⁷

2.2.1 Teorie potřeb dle A. Maslowa

Teorie potřeb jsou pravděpodobněji nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow, který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.⁸

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.⁹

⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161.

⁸ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 136.

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 136

2.2.2 Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

Frederick Herzberg popsal, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními.¹⁰

Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými.

Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Přesná hranice mezi hygienickými a motivačními faktory není striktně vymezena.¹¹

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojení motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.¹²

2.2.3 Adamsova teorie rovnováhy

J.S. Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.¹³

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 139.

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s. 172.

¹² BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 140.

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 146.

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, tj. jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

2.2.4 Teorie expektace V.H.Vrooma

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu.¹⁴

Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením:

- přesvědčení o přitažlivosti cíle
- přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme
- přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět

2.2.5 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:¹⁵

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 142.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 144.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně časté, méně pravděpodobné), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává.

2.2.6 McClellandova teorie získaných potřeb

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb: ¹⁶

- ti, kteří chtějí hlavně něčeho dosáhnout, mají tendenci excelovat a oceňují časté potvrzování toho, jak jsou dobří. Vyhýbají se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- ti, kteří chtějí hlavně někam patřit, mají tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.
- ti, kteří mají silnou potřebu moci, mají tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledávají ani uznání, ani ocenění, stačí jim pouze souhlasná dohoda.

2.3 Směry stimulace

- stimulace k výkonu, jeho kvantitě, kvalitě, rovnoměrnosti a soustavnosti.
- stimulace k tvořivosti, novým nápadům a myšlenkám, které vylepšují práci a pracovní postupy.
- stimulace k seberozejí, rozšiřování kvalifikace.
- stimulace ke spolupráci ve skupině, v týmu.
- stimulace k odpovědnosti za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod. ¹⁷

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 148.

¹⁷ FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 69.

2.4 Stimulační nástroje ¹⁸

- Hmotná odměna
- Obsah práce
- Povzbuzování – neformální hodnocení
- Pracovní podmínky
- Režim práce
- Atmosféra pracovní skupiny
- Identifikace s prací, profesí a organizací
- Externí stimulační faktory

2.5 Management a řízení lidských zdrojů

Mnozí autoři se shodují v tom, že lidské zdroje jsou nejvýznamnějšími ze zdrojů zajišťujících fungování organizace. Lidské zdroje jsou nákladné – celkové náklady na mzdy a pojištění, vzdělání a výcvik, na sociální zabezpečení jsou relativně vysoké; podle druhu podniku mohou tvořit 20 – 50 % celkových nákladů. Avšak tento pouze nákladový pohled je zúžený; lidské zdroje jsou de facto investice, které se podniku vrací. ¹⁹

Úspěšné organizace jsou úspěšné proto, že jsou schopny přijmout a „dát dohromady správné lidi“, přichází se stále lepšími projekty, jak zaměstnance udržet; používají pozitivní posilování, uplatňují politiku otevřených dveří, atd.

S optimalizací lidských zdrojů souvisí rozvoj lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů je základní strategická činnost v dnešním podniku, která se zaměřuje na 3 cíle:

- přiměřenost – jde o kvantitativní a kvalitativní přiměřenost lidských zdrojů k současným potřebám i budoucím cílům podniku.
- integrace – rozvoj lidských zdrojů s cílem rentability a rozvoje podniku.
- optimalizace lidských zdrojů – podpora dosahování cílů podniku.

¹⁸ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2011. s. 74.

¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 14.

2.5.1 Předmět řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidských zdrojů rozlišujeme tři vývojová stadia: personalistiku, personální řízení a řízení lidských zdrojů.²⁰

- personalistika – služba, která zajišťuje péči o zaměstnance + administrativní práce a operace. Tyto operace v sobě zahrnují zaměstnávání lidí; pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů týkajících se zaměstnanců a slouží jako zdroj informací pro vedoucí pracovníky. Jedná se o pasivní službu podniku (personální administrativa). Dodnes tento přístup přežívá, ale největší rozvoj měl ve 20. – 30. letech 20. století.
- personální řízení – 2 fáze: období rozvoje navazující na 30. léta 20. století, fáze tzv. dospělosti – 60. léta 20. století. Jde o dynamičtější pojetí personální práce. Objevuje se v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí velkého podílu na trhu a na eliminaci konkurence. Personální řízení pomáhá získat konkurenční výhody:
 - pečlivým výběrem zaměstnanců
 - formováním zaměstnanců
 - vzděláváním zaměstnanců
 - organizováním zaměstnanců
 - motivací jednotlivců i kolektivů v podniku

Díky těmto činnostem se již projevuje aktivní role personální práce. Zůstává ale orientována na vnitropodnikové problémy, problémy spojené s vlastním zaměstnáváním a pomíjí strategii řízení lidských zdrojů. Je to chápáno jako řízení operativní.²¹

²⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 20.

²¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 20.

- řízení lidských zdrojů – nejnovější pojetí. Zahrnuje v sobě strategické aspekty (orientace a reakce na vnější faktory, které mají dopad na lidské zdroje v podniku). Personální práce se stává integrální součástí všech ostatních manažerských činností. Řízení lidských zdrojů je nákladnou podnikovou činností. S nadsázkou lze tvrdit, že podnik bohatý provádí řízení lidských zdrojů a podnik chudý se soustředí pouze na personalistiku.²²

2.5.2 Náplň řízení lidských zdrojů

Především je to zaměstnanec podniku, dále jeho role, pozice, funkce, zájmy, vztahy; vztahy k práci, ke spolupracovníkům, organizaci, managementu, vlastníkov, konkurenci, ke společnosti. Dále je předmětem zaměstnanec jako člen týmu, zaměstnanec jako spotřebitel výrobků a služeb organizace.²³

Organizace očekává od svých zaměstnanců:

- sdílení zájmů
- šíření dobrého jména firmy
- iniciativu a nové nápady
- kvalitu práce

Zaměstnanci od organizace očekávají:

- záruky trvalého zaměstnání
- uplatnění svých schopností
- spravedlivou odměnu
- dobrý kolektiv

Řízení lidských zdrojů je proces, jehož předmětem je rozhodování v oblasti zaměstnaneckých vztahů, ovlivňuje organizaci i lidské zdroje a měl by být součástí práce a zájmu každého vlastníka i manažera podniku.²⁴

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 22.

²³ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2011. s. 130.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 359.

2.5.3 Obsah řízení lidských zdrojů

Obsah řízení lidských zdrojů se mění v čase, v různých zemích a v různých organizacích. Nejdůležitější změny obsahu jsou již zmíněné změny v čase:

- do konce II. světové války – převládá přijímání a administrativa
- 50. – 60. léta – převládá plánování a nábor pracovníků
- 60. – 70. léta – obsah zaměřen na zaměstnanecké vztahy
- 70. – dodnes – převládají personální služby, vytváření organizační kultury a rozvoj lidských zdrojů

Obsahem řízení lidských zdrojů je:²⁵

- běžná administrativa
- vlastní řízení lidských zdrojů
- vzdělávání
- sociální rozvoj
- řízení výdajů na zaměstnance
- informace a komunikace
- prostředí a podmínky k práci
- sociální vztahy
- poradenství nadřízeným (managementu)

2.6 Hodnocení

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci. Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu ke svému výkonu, která by je vedla v jejich dalším počínání. Tato potřeba vedení se nejvíce projevuje u nováčků, kteří se teprve seznamují se svou prací i pracovním prostředím.²⁶

²⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 21.

²⁶ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2011. s. 68.

Služebně starší pracovníci pak touží po kladné odezvě na věci, které vykonali skutečně dobře, ale mohou odmítnout zpětnou vazbu korigující, kterou často pocítují jako kritiku a požadavek, aby změnili své chování. Vedoucí a manažeři musí provádět pracovní hodnocení, aby věděli, jaké opatření je třeba přijmout. Pracovníkův výkon se srovnává s implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Hodnocení pomáhá nadřazenému pracovníkovi podporovat uspokojujivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu.²⁷ I rozhodování o umístění pracovníka - od povýšení až po propuštění - rovněž závisí na pracovním hodnocení.

2.6.1 Přínosy a funkce hodnocení

Nejčastěji uváděné přínosy a funkce hodnocení jsou:²⁸

- Zlepšení výkonu. Zpětná vazba umožňuje zaměstnanci, vedoucím i personálním pracovníkům do výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat ho.
- Určení odměny. Pracovní hodnocení pomáhá při rozhodování o zvýšení mzdy. Řada firem zvyšuje platy a uděluje odměny na základě parametrů, které se určují právě na základě pracovního hodnocení.
- Rozhodování o pracovním zařazení. Povýšení, přearazování i přeložení na podřadnější místo se rovněž zakládá na výsledcích (již známých nebo pouze předpokládaných) vykonané práce. Povýšení bývá často odměnou za práci již vykonanou.
- Odborná příprava a potřeby rozvoje. Špatný pracovní výkon může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace. Stejně tak dobrý výkon může upozorňovat na skrytý potenciál, kterého je třeba využít a tvořivě jej rozvíjet.
- Plánování pracovního postupu a rozvoje. Zmíněná zpětná vazba řídí i rozhodnutí o konkrétních možnostech volby povolání.
- Nedostatky ve výběru pracovníků. Dobrý nebo špatný pracovní výkon naznačuje i dobrou či nedostatečnou práci pracovníků personálního oddělení.

²⁷ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2011. s.69.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s.373.

- Informační nepřesnosti. Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu. Práce s těmito nepřesnými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách vybírání, odborné přípravy nebo propuštění zaměstnanců.
- Chyby v rozvržení práce. Špatný pracovní rozvrh může být příznakem špatně pojatého rozvržení práce. Pracovní hodnocení pomáhá tyto chyby rozpoznat.
- Stejná pracovní příležitost. Přesné pracovní hodnocení, které skutečně práci hodnotí, zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující.
- Vnější vlivy. Někdy je pracovní výkon ovlivňován faktory mimo pracovní prostředí, jako jsou např. rodina, finanční situace, zdraví či jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto faktory v hodnocení uvedeny, může personální oddělení příslušnému zaměstnanci pomoci i v této oblasti.

2.6.2 Cíl hodnocení

Základním cílem hodnocení je spravedlivě - co nejobektivněji – zhodnotit výkon pracovně profesní role pracovníka, což vytváří předpoklady pro využití jeho kvalifikace v zájmu organizace i pro jeho pracovní perspektivu (motivaci, pracovní výkon, kariéru a stabilizaci). Zjistit, do jaké míry pracovník zvládá požadavky dané profesiogramem svého pracovního místa, seznámit pracovníka s rozvojem podniku i jeho možnou perspektivou, zjistit zájem o jeho perspektivu v rámci organizace.²⁹

Dílčí cíle hodnocení mohou být různé, dle situace v podniku, podle toho, k čemu má hodnocení sloužit (periodické, před restrikcí podniku, před očekávaným rozvojem - rozšiřováním, před reorganizací, před zpracováváním kariérových plánů atp.).

Proto i dílčí cíle mohou být různě modifikované a mohou mít různý obsah. Mezi nejčastější patří:³⁰

- zlepšit stávající pracovní výkon
- získat informace o názorech pracovníka, jeho postojích a hodnotách

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 383.

³⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s.194–196.

- získat informace o odezvě a plnění některých opatření organizace
- získat podklady pro rozmisťování (převedení na jinou práci, přeložení na nižší funkci)
- identifikovat a získat kandidáty na povýšení nebo další vzdělávání
- identifikovat vzdělávací potřeby
- zlepšování vztahu mezi vedením a pracovníky
- informování pracovníků o podnikových změnách a jejich důsledcích pro ně
- poradit se s pracovníky o pracovních problémech
- poradit pracovníkům v osobních problémech
- zjistit pracovní a sociální potřeby pracovníků
- ověřit si informovanost pracovníků
- přesvědčit se o správnosti podnikové personální politiky a účinnosti personálního řízení
- ověřit dopady a účinnost podnikové kultury
- ověřit motivační účinnost odměňování

Podle cíle a způsobu provedení dělíme hodnocení má různé formy. Nejčastější jsou následující:³¹

- Hodnocení průběžné (každodenní) - je prováděno neoficiálně, přímým nadřízeným, je zaměřeno na průběžný pracovní výkon, slouží jako jeden z řídicích prvků při vedení lidí, mělo by mít motivační podtext (ne demotivační), má výchovný charakter; formou denního hodnocení je i kontrola práce nebo pracovního výkonu. Mělo by sloužit i jako oboustranná zpětná vazba. Je většinou ústní.
- Hodnocení příležitostné - je většinou vyvoláno okamžitou potřebou, a to buď pracovní, nebo pracovněprávní. Tedy např. jako závěr určité pracovní etapy (ukončení montáže, ukončení činnosti pracovního týmu, před očekávanými organizačními změnami,...). Může být ústní i písemné.

³¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s.202–203.

- Hodnocení účelové - většinou se provádí na vyžádání personálního útvaru, vedení podniku nebo kompetentních mimopodnikových orgánů. Provádí se při ukončení pracovního poměru, před převedením na jinou práci, před povýšením atp. písemnou formou.
- Hodnocení systematické (periodické) - provádí se pravidelně s periodou v podniku obvyklou, většinou na základě standardizovaných postupů a podle přesně stanovených kritérií.

Hodnocení můžeme členit i na: ³²

- Hodnocení individuální - přestože je obvyklé, názory na jeho účinnost se různí. Je mu vytýkán demotivační charakter, konfliktovost, neúčinnost, nákladnost, i skutečnost, že neodpovídá moderním formám řízení. (Výjimkou je pochopitelně hodnocení účelové, event. i příležitostné.)
- Hodnocení kolektivní - získává si zastánce v tom, že odpovídá současnému týmovému organizačnímu trendu (organizace „květ“ apod.). Bezprostřední hodnocení probíhá každodenně na pracovišti, i formou sebehodnocení.

Další členění, o kterém se stále diskutuje, je otevřenost závěrů hodnocení vůči pracovníkovi. Z tohoto pohledu můžeme mluvit o těchto formách: ³³

- Hodnocení otevřené - je takové, kde záznamy jsou přístupné hodnoceným a hodnocení je podepisují. Má mnoho výhod před hodnocením uzavřeným – viz dále.
- Hodnocení uzavřené - je v podstatě hodnocení, jehož záznam je pro vyplnění tajný, tudíž pracovníkovi nedostupný. Výhodou je že hodnotitelé mohou být jednoznační v hodnocení a nemusí se obávat následného zhoršení pracovních (někdy i osobních, event. rodinných) vztahů. Nevýhodou je podezíravost zaměstnanců („bůhví, co tam napsali“), nemožnost projednat nápravná opatření, hodnotící proces nemůže pomoci pracovníkovi (a tudíž i podniku) zlepšovat výkon atd.

³² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s.205–206.

³³ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 2011. s. 72.

2.6.3 Měřítka pracovního výkonu

Hodnocení vykonané práce se neobejde bez spolehlivých měřítek pracovního výkonu, která, mají-li být efektivní, musejí být spolehlivá, snadno použitelná a musejí zaznamenávat klíčové činnosti pracovního výkonu, které určují jeho podstatu.

Základem validity (spolehlivosti) hodnocení je soustava kritérií, která jsou pro danou pracovní funkci rozhodující³⁴ Musí vycházet z popisu a analýzy práce a musí být adekvátní i formě a účelu hodnocení. Chceme-li tedy posuzovat výkon některého pracovníka, musíme zvážit, která kritéria jsou jeho práci a pracovnímu postu přiměřená. Jiná kritéria budou platit pro vrcholový management a jiná např. pro odborné pracovníky. Kritéria je tedy nutno stále podrobovat kritické analýze a na jejím základě je průběžně přizpůsobovat. Měla by být jednoznačná, nezpochybnitelná, pokud možno měřitelná, event. porovnatelná, objektivní, spolehlivá a vypovídající.³⁵

Kritéria můžeme dělit na obecná (ta, která platí pro všechny pracovní funkce) a speciální, přizpůsobená konkrétní pracovní funkci, činnosti (nebo skupině funkcí, činností).³⁶

Pokud má hodnocení sloužit pro personální řízení, sledují se většinou znalosti, dovednosti, schopnosti a chování pracovní i sociální. Proto nejčastější členění kritérií je do čtyř okruhů, podmiňujících nebo vyjadřujících pracovní úspěšnost:

- osobnostní vlastnosti a schopnosti, nezbytné pro vykonávání dané funkce
- kvalifikační parametry a chování v průběhu pracovní činnosti
- pracovní výkonnost a výsledky pracovní činnosti
- interpersonální orientace a celkový styl

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 374.

³⁵ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 374.

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. Management. 2001. s. 374 – 375.

2.7 Odměňování

Hlavní obecnou zásadou odměňování práce v tržní ekonomice je tržní úspěšnost práce. Čím více budou výrobky a služby na trhu žádanější, tím větší budou tržby z prodeje výrobků a služeb tím více se budou moci zvyšovat mzdy, společenský prospěch se tím zvyšuje.³⁷

V rámci tržní úspěšnosti je nutno rozlišovat:

- jakost práce: kvalita, zmetky
- namáhavost práce: fyzická práce, lehká, těžká; duševní práce, jednoduché úkony v administrativě až práce ředitele
- druh práce (kvalifikovanost): základní, střední, vysokoškolské
- množství práce: počet hodin, počet výrobků

Některé práce jsou vykonávány úplně nebo částečně bez fungování tržního mechanismu. Jde například o:

- práci lékařů
- učitelů na státních školách apod.

Za vykonanou práci je vyplácena odměna – mzda.

Do mzdy a platu se nezahrnuje: mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a v neděli.

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše mzdy, platu nebo odměny z dohody. Platí jako jediná mzdová veličina pro zaměstnance v organizacích podnikatelské sféry, v nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. Znamená to, že zaměstnavatel může určit např. výši minimální mzdy.

³⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s.281–297.

Mzda³⁸

- Peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda.

Plat³⁹

- Je podle zákoníku práce peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci pro zaměstnavatele, kterým je stát. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost. Plat nesmí být nižší než minimální mzda.

³⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 288.

³⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2009. s. 288.

3 Analýza současného stavu

V této kapitole popisuji výsledky analýzy, kterou jsem prováděla v Komunikačním centru ČP a.s. v době od listopadu 2011 do března 2012. Na výsledky analýzy navážu v kapitole 4 Vlastní návrhy řešení.

3.1 Charakteristika ČP

V následujících třech bodech popíšu základní charakteristiky ČP a.s. Primárně jsem čerpala z volně dostupných informací, především z výročních zpráv společnosti.

3.1.1 Česká pojišťovna a.s. obecně

Česká pojišťovna a.s. je univerzální pojišťovnou v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Česká pojišťovna a.s. poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Přibližně 5 200 zaměstnanců a 6 000 obchodních zástupců se na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech stará o co největší spokojenost klientů.

Česká pojišťovna a.s. je zakládajícím a aktivním členem České asociace pojišťoven a České kanceláře pojistitelů.

Česká pojišťovna a.s. má dlouhou a bohatou tradici. Je nejstarším pojišťovacím ústavem v českých zemích a právní nástupkyní První české vzájemné pojišťovny, založené v roce 1827. Součástí původní Státní pojišťovny byla do roku 1969, kdy došlo na základě teritoriálního principu k rozdělení na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. Česká pojišťovna a.s. byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992. Akcie společnosti byly v roce 1993 uvedeny na hlavní trh Burzy cenných papírů Praha a.s. Z obchodování na Burze i v RM-Systému, a.s., byly akcie České pojišťovny a.s. vyřazeny v souvislosti s výkupem akcií od minoritních akcionářů dne 31. srpna 2005.

Aktuálně jsou na volném trhu burzy přijaty dluhopisy vydané dne 13. prosince 2007. Společně s partnerem Vereinte Krankenversicherung AG Mnichov založila v roce 1992 Česká pojišťovna a.s. dceřinou společností Českou pojišťovnu ZDRAVÍ a.s., která je dnes největší pojišťovnou v oblasti soukromého zdravotního a nemocenského pojištění. V listopadu 1997 odkoupila Česká pojišťovna a.s. 50% podíl od Vereinte Krankenversicherung a stala se stoprocentním akcionářem České pojišťovny ZDRAVÍ a.s., v roce 1994 Česká pojišťovna a.s. založila Penzijní fond České pojišťovny a.s., který nabízí penzijní připojištění se státním příspěvkem.

Další významnou dceřinou firmou Společnosti je ČP INVEST investiční společnost a.s., působící na trhu kolektivního investování od roku 1991, původně pod názvem KIS a. s. kapitálová investiční společnost České pojišťovny. Za dobu svého působení se ČP INVEST stal jedním z největších a nejrychleji rostoucích správců podílových fondů v České republice. Po obdržení regulativních povolení dne 17. ledna 2008 vstoupila v účinnost Smlouva o společném podniku (Joint Venture Agreement), podepsaná 10. července 2007 mezi Assicurazioni Generali a PPF Group N.V. Skupina České pojišťovny je nyní součástí jedné z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě. Generali PPF Holding je vlastněn z 51 % společností Generali Group a ze 49 % společností PPF Group.

Česká pojišťovna a.s. je akciovou společností podnikající v pojišťovnictví v souladu s příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku a zákona o pojišťovnictví. Základní kapitál společnosti činí 4.000.000.000 Kč (slovy: čtyři miliardy korun českých). Základní kapitál společnosti je rozdělen na 40 000 (slovy: čtyřicet tisíc) kusů kmenových akcií na jméno o jmenovité hodnotě po 100 000 Kč (slovy: jednototísíc korun českých), vydaných v zaknihované podobě. S každou akcií je spojen jeden hlas.

U akcií na jméno vydaných společností v zaknihované podobě nahrazuje seznam akcionářů vedený společností příslušná evidence zaknihovaných cenných papírů vedená podle příslušného právního předpisu.

3.1.2 Akcionářská struktura společnosti

Česká pojišťovna byla k 30. září 2010 součástí koncernu, v němž je hlavní holdingovou společností zastřešující celou strukturu příslušného koncernu společnost Generali PPF Holding B.V.; konečnou osobou ovládající emitenta je pak Assicurazioni Generali S.p.A., která disponuje 51% podílem na hlasovacích právech spojených s akciemi společnosti Generali PPF Holding B.V. (49% podílem pak disponuje Společnost PPF Group N.V.). Společnost Česká pojišťovna a.s. není závislá na jiných společnostech ve Skupině. Jediným akcionářem Společnosti je CZI Holdings N.V.

3.1.3 Ekonomický vývoj a konkurence

Ekonomický vývoj společnosti ČP a.s., podle předepsaného pojistného se stále dá hodnotit jako velmi stabilní. Z výročních zpráv od roku 2001 – 2010 vyplývá následující:

Tabulka 1: Předepsané pojistné a podíly na trhu

rok	předepsané pojistné celkem	předepsané pojistné ŽP	předepsané pojistné NŽP	podíl na trhu v ŽP	podíl na trhu v NŽP
2001	31 mld Kč	12 mld Kč	19 mld Kč	42,3%	37,4%
2005	40 mld Kč	15 mld Kč	25 mld Kč	33,40%	37,4
2010	38,2 mld Kč	15,7 mld Kč	21,5 mld Kč	22,20%	28,20%

Zdroj: Výroční zprávy ČP a.s. z let 2001 - 2010, upraveno K. Pokorná

V průběhu 10 let je znát pokles především v podílu na trhu ŽP i NŽP. Nicméně podle výše předepsaného celkového předpisu pojistného je vidět, že pojišťovna v této sféře neklesá. Došlo i ke změně ratingu, kdy v roce 2001 byl rating společnosti A-, v roce 2010 byla společnost ohodnocena A+.

Pokles podílu na trhu je vysvětlitelný díky nově vznikající konkurenci na pojistném trhu. Díky novým trendům pojištění on-line vznikají nové pojišťovny typu Direct apod. Největší konkurencí z kamenných pojišťoven je pojišťovna Kooperativa a Allianz. Vzhledem k tomu, že v dnešní době není možné uplatnit výrazný produktový nebo cenový rozdíl mezi pojišťovnami, téměř všechny pojišťovny sází na odlišnost a

konkurenční schopnost ve zlepšování svých služeb. Tzn. rychlost likvidace, jednodušší a rychlejší sjednání nové smlouvy, on-line změny a další.

3.2 Organizační struktura ČP

Tato kapitola pojednává o organizačním řádu, organizačních strukturách a o organizačních schématech Společnosti.

3.2.1 Výňatek z organizačního řádu ČP

Organizační řád ČP a.s. stanovuje organizační členění společnosti a základní postupy řízení a její činnosti. Schválení představenstvem společnosti podléhají tyto změny organizačního řádu:

- a) vznik, zrušení, sloučení a změny názvů funkcí generální ředitel, náměstek, vrchní ředitel,
- b) změny kompetencí generálního ředitele, náměstka a vrchního ředitele,
- c) změna organizační struktury vyžadující změnu organizačního schématu - Základní organizační struktura České pojišťovny a.s.
- d) zřízení a zrušení organizačního útvaru, úseku.

Změny organizačního řádu ČP a.s., které nepodléhají dle výše uvedeného schválení představenstvem je oprávněn schvalovat generální ředitel. Generální ředitel schvaluje změny organizačního řádu ČP a.s. na doporučení rady vedení.

Generální ředitel a náměstek pro služby klientům jsou oprávněni v útvarech ve svých řídicích působnostech svým samostatným rozhodováním měnit organizační řád, a to tak že v uvedených organizačních útvarech může zřizovat, měnit, slučovat, přejmenovávat a rušit organizační útvar "tým" včetně zřizování nebo rušení pozice vedoucího týmu.

Ostatní náměstci jsou oprávněni ve své řídicí působnosti navrhnout zřízení, změnu, sloučení, přejmenování a zrušení organizačního útvaru "tým" generálnímu řediteli.

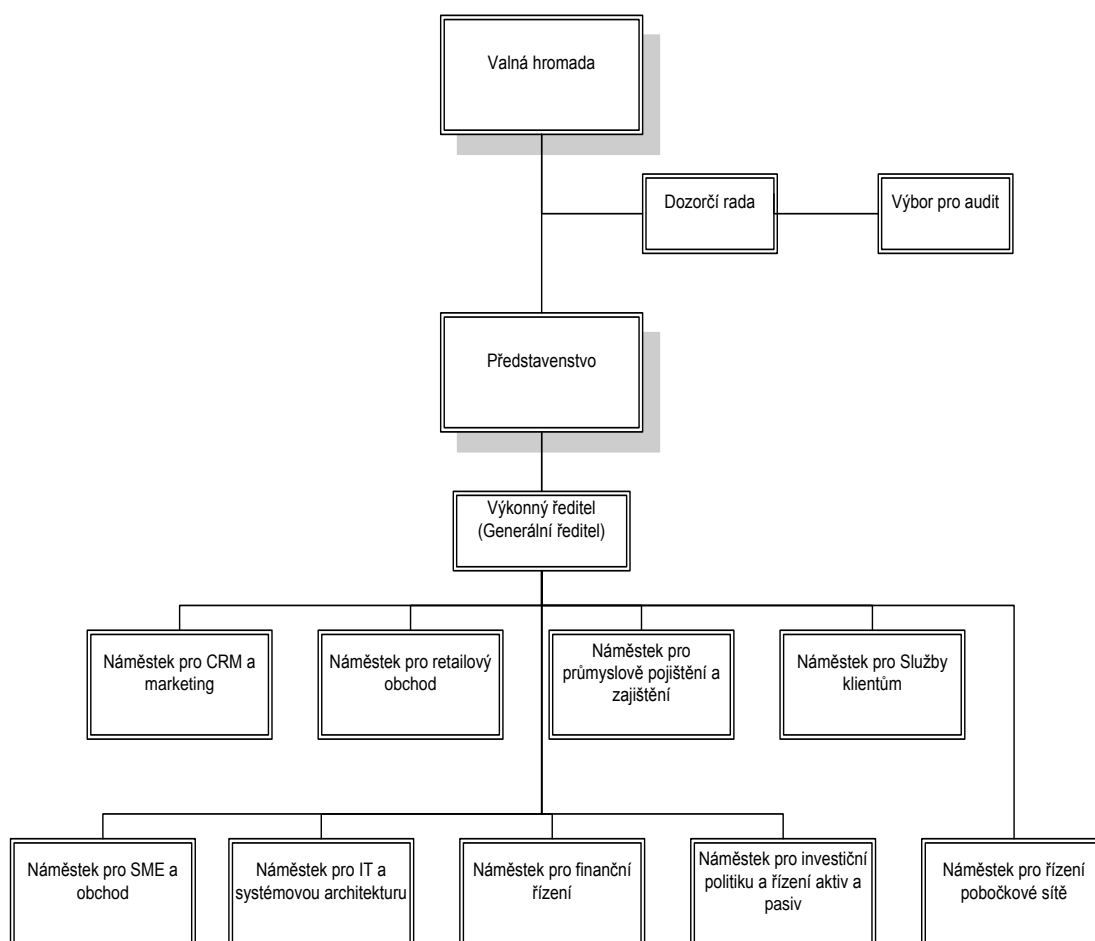
Generální ředitel zajišťuje vydání změn organizačního řádu schválených dle čl. 4 odst. 2) a 3) vnitropodnikovou normou. Organizační řád ČP a.s. je schvalován a vydáván v

souladu příkazem generálního ředitele definující postup při předkládání návrhů na organizační změny ve společnosti.

Všechny vnitřní předpisy společnosti musí být v souladu s platnými právními předpisy, stanovami a s organizačním řádem ČP a.s.

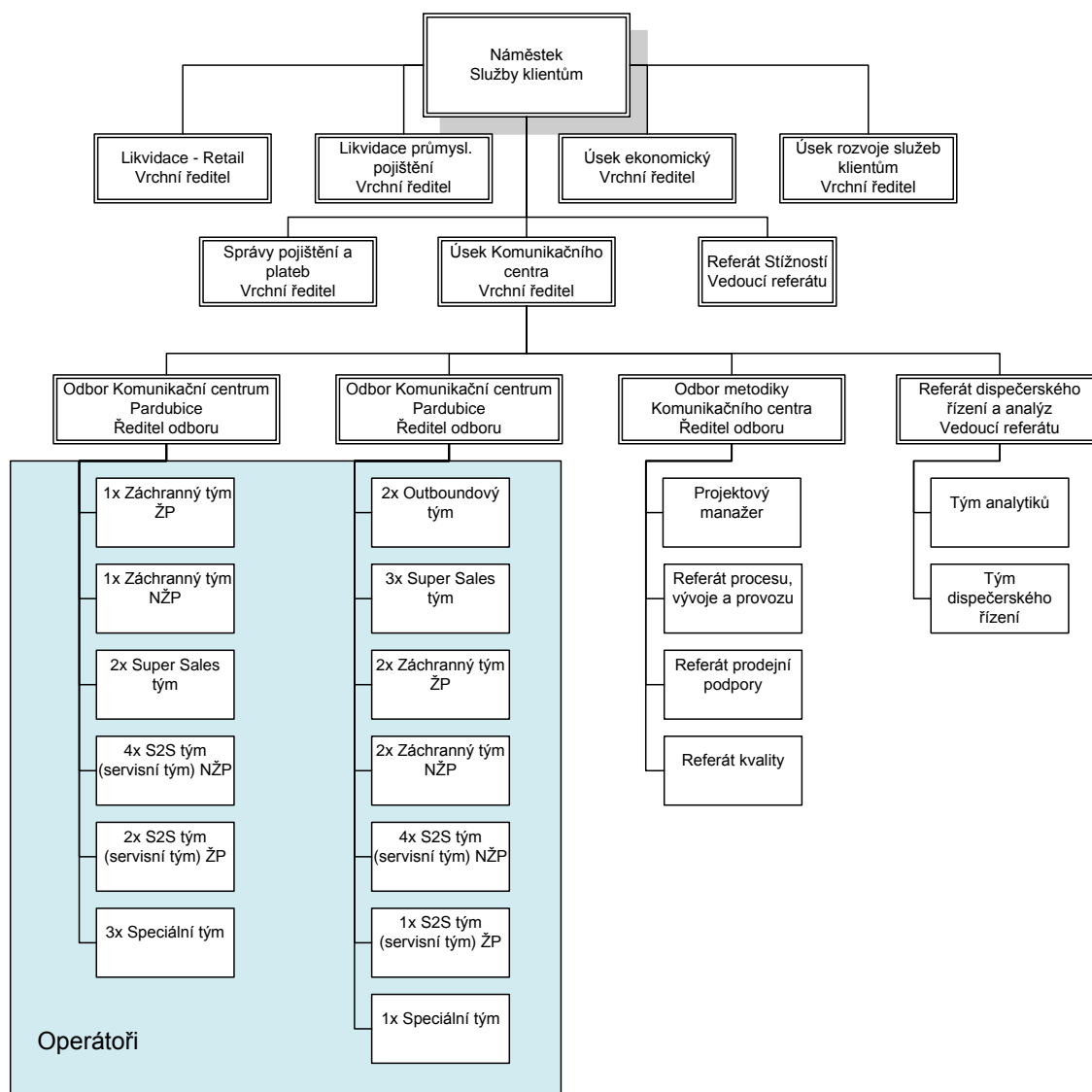
3.2.2 Organizační struktura ČP a.s.

Obrázek 1: Organizační struktura ČP a.s.



3.2.3 Organizační schéma pro útvar Služby klientům a úseku Komunikačního centra

Obrázek 2: Organizační struktura útvaru Služby klientům



3.3 Mzdový a motivační systém včetně benefitů pro zaměstnance ČP

a.s.

Kromě základního mzdového odměňování, které se liší od dle vykonávané práce a pozice mají všichni zaměstnanci nárok na mimo mzdový benefit.

Obecně platí, že mzda je rozdělena na pevnou mzdovou složku dle tarifní třídy + pohyblivou složku mzdy, která může být měsíční nebo kvartální. U manažerských pozic figuruje navíc roční bonusová složka, které je hodnocena dle celofiremních KPI's.

Kromě základní mzdy přísluší zaměstnancům i mzda nebo náhradní volno za práci přes čas (§114 Zákoník práce č. 262/2006 Sb.); mzda, náhradní volno nebo náhrady mzdy za svátek (§115, Zákoník práce č. 262/2006 Sb.); mzda za noční práci (noční operátoři, kteří zajišťují služby v KC - §116, Zákoník práce č. 262/2006 Sb.); mzda za práci v sobotu a v neděli (operátoři, kteří mají služby pro zajištění provozu KC – 7 dní v týdnu, 24 hodin denně - § 118, Zákoník práce č. 262/2006 Sb.)

V této kapitole popisují současné benefity, které jsou platné k 1.1.2012 a jsou to benefity platné pro všechny zaměstnance ČP a.s. Dají se rozdělit do 4 skupin. Tyto benefity jsou platné pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru s ČP a.s. Jednotlivé druhy benefitů, které jsou zařazeny do konkrétních skupin, jejich možné využití a pravidla pro jejich používání.

1. skupinu tvoří benefity, které můžeme nazvat jako Základní benefity – jedná se o klíčové firemní benefity, které jsou v rámci Zákoníku práce nebo nad jeho rámec, udává to např. Kolektivní smlouva

- Dovolena navíc – 5 dní navíc tzn. celkem 25 dnů/kalendářní rok; automatický benefit, zaměstnanec si nežadá
- Příspěvek na stravování – hodnota stravenky ve výši 80 Kč/den; příspěvek zaměstnavatele je ve výši 55%; automatický benefit; zaměstnanec si nežadá; protože se jedná o nepeněžní plnění, řídí se §6 odst. 9 písm.b - Zákon o dani z příjmu.
- Poskytování nealkoholických nápojů - nepeněžní plnění §6 odst. 9 písm.c - Zákon o dani z příjmu – na všech lokalitách a pracovištích jsou k dispozici zdarma barely s pitnou vodou.

- Pracovní volno s náhradou mzdy – 2 dny/rok; jedná o volno, které se dáno Kolektivní smlouvou; zaměstnanec žádá přes aplikaci Docházka (el.podoba), podléhá schválení přímého nadřízeného
 - Jednorázová odměna při odchodu do důchodu – odměna náleží pracovníkovi dle Kolektivní smlouvy; jedná o odměnu ve výši 10 – 100 tisíc Kč dle délky pracovního poměru. Podmínka je zaměstnanec je na HPP a ve firmě je min 3 roky nepřetržitě
 - Penzijní připojištění – měsíční příspěvek zaměstnavatele pro zaměstnance ve výši 300 – 1500 Kč měsíčně dle délky pracovního poměru a věku. Podmínka je zaměstnanec je na HPP a ve firmě je min 3 měsíce, další podmínkou je smlouva penzijního pojištění u PF ČP
 - Penzijní připojištění – jednorázový příspěvek – příspěvek ve výši 1- 6 tisíc Kč podle odpracovaných let v ČP a.s. automaticky vyplacené ve mzdě. Podmínka je zaměstnanec je na HPP nejméně 1 rok a smlouva je u PF ČP
 - Mimořádná sociální situace – dle Kolektivní smlouvy je možné dostat nenávratný finanční dar podle rozhodnutí VŘ (vrchní ředitel) úseku lidských zdrojů
2. skupinu benefitů tvoří tzv. Produktové benefity- jedná se o slevy či příspěvky na produkty holdingu PPF Genereli
- DIAMANT – sleva 30% na úrazové pojištění; vyšší naspořená částka při dožití o 10 - 20%; 333 Kč /měsíc s participací zaměstnance 150/250 Kč; podmínkou je pracovní poměr nejméně 3 měsíce
 - SLUNÍČKO Plus – sleva 30% na úrazové pojištění a vyšší naspořená částka (jedná se pojištění pro děti a mládež do 18 let); podmínkou je pracovní poměr nejméně 3 měsíce
 - MULTIRISK – 15% sleva na pojištění Multirisk, počáteční nulové náklady; podmínkou je pracovní poměr nejméně 3 měsíce
 - Pojištění majetku a odpovědnosti za škodu – 40% sleva na pojištění stavby a domácnosti; sleva se vztahuje i na pojištění odpovědnosti za škody; podmínkou je pracovní poměr nejméně 3 měsíce

- Povinné ručení a Havarijní pojištění – 40% sleva; podmínkou je pracovní poměr nejméně 3 měsíce
 - Cestovní pojištění pro zaměstnance – pojištění typu rekreační sport s územní platností svět; pojistné 100 Kč/ rok; podmínkou je pracovní poměr, uzavřené neživotní pojištění; od 1.1.2012 je možné za stejných podmínek i ceny sjednat cestovní pojištění pro rodinné příslušníky (manžel/manželka ve společné domácnosti; děti do 26 let věku žijící ve stejné domácnosti)
 - Úrazové pojištění pro zaměstnance – úrazové pojištění pro případ trvalých následků a případ smrti; toto pojištění je automatické a je odečítáno pravidelně z měsíční mzdy ve výši 23 Kč/měsíc
 - LADY Plus – podpora prevence a pojištění nejčastějších karcinomů u žen – trvalá sleva 25% + 10% v případě preventivní prohlídky; podmínkou je pracovní poměr nejméně 6 měsíců
 - PREMIA karta ČP- jedná se o speciální kreditní kartu, která umožňuje zaměstnancům ČP a.s. zlevnit či si úplně uhradit své pojištění u ČP a.s.; přispívat si na penzijní připojištění u PF ČP, nebo si zlevnit či úplně uhradit pojištění regulačního poplatku při pobytu v nemocnici u ČP Zdraví + až 10% slevy u vybraných obchodníků; podmínkou je pracovní poměr nejméně 3 měsíce; zaměstnanec nesmí být ve výpovědi
3. skupinu tvoří benefity, které je možné využít pro svůj Volný čas – jedná se o slevy či příspěvky v oblasti sportu, kultury a zdraví
- Sportovní aktivity – ČP a.s. ve spolupráci s odborovou organizací pořádají 2x ročně sportovní hry (zimní a letní); dle kolektivní smlouvy je možné se účastnit na aktivitě, která je hrazena dle daných propozic; u sportovních her je možné čerpat volno určené ke sportovním hrám; podmínkou je schválení nadřízeným a pracovní poměr
 - ČP LIGA – možnost účasti na squashové, badmintonové a tenisové lize s nulovým registračním poplatkem; podmínkou je pracovní poměr
 - Příspěvek na kulturní akce – příspěvek ve výši 400 Kč/rok na zaměstnance; podmínkou je pořádání kulturní akce v organizační složce, do které zaměstnanec spadá

- Rodinné dny
 - Příspěvek na dětský tábor
4. skupinu tvoří benefity Nabídka u partnerů – jedná se o slevy a služby třetích stran:
- Program Multisport - Sportovní a relaxační program pro zaměstnance nabízející 40 sportovních a relaxačních aktivit ve více než 300 zařízeních po celé ČR
 - Balance Club Brumlovka - Členství za zvýhodněné ceny v moderním wellness a fitness klubu
 - slevy ve vybraných restauracích- Alakarte - pestrý systém slev v 54 pražských restauracích
 - Bomton Studia, a.s. kadeřnická a kosmetická studia -10% sleva na kadeřnické služby, kosmetická ošetření, manikúru a pedikúru ve všech studiích Bomton
 - Studio Vinohrady sport academy - 20% sleva při zakoupení permanentky na 10 nebo 20 vstupů do konce roku 2011. První lekce zdarma!
 - Bikram Yoga Prague - 15% sleva na veškeré předplatné 30% sleva na zakoupení ročního členství (platí do 30.11.2011- nově i na Pankráci)
 - Jazyková škola Lexis - 15% sleva na kurzy pro veřejnost a pro pomaturitní studium, pro rod. příslušníky 5% sleva na učebnice a literaturu
 - slevy na zájezdy cestovních kanceláří - Slevy na zájezdy vybraných cestovních kanceláří v různé výši až 20% z ceny zájezdu

3.4 Charakteristika Komunikačního centra ČP a.s. a jeho motivační systém, hodnotící systém pro operátory KC ČP a.s.

V této kapitole popisují obecné fungování Komunikačního centra, hodnocení a motivaci zaměstnanců - primárně operátorů. Částečně osvětlují i problematiku náborů a adaptace operátorů v prvních měsících od nástupu do ČP a.s. V neposlední řadě popisují konkrétní odměňování a hodnocení kvality práce operátorů.

3.4.1 Komunikační centrum

Komunikační centrum ČP a.s. (dále jen KC) je jedním z klíčových úseků v útvaru Služeb klientům. KC bylo založeno roku 2003 v rámci centralizace a modernizace celé České pojišťovny. Celá vize KC je stavěna jako kontaktní místo pro klienty, které poskytuje kvalitní a rychlý servis řešení potřeb klientů. Dále KC plní funkci alternativního distribučního kanálu pro prodej pojištění.

Od roku 2003 fungovalo ve dvou lokalitách Praha a Brno. V roce 2005 došlo k přestěhování pražské lokality do města Pardubice. Od roku 2006 se do KC implementovala metoda prodeje nazvaná S2S – Service to Sales (přímý prodej na servisním příchozím hovoru).

Provozní doba KC je non-stop. 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. Veškeré služby KC jsou poskytovány v čase PO – PÁ 07:00 – 21:00; od 21:00 do 07:00 a o víkendech jsou poskytovány základní informační služby.

KC je multifunkční obslužné a distribuční místo. Náplň práce operátorů se dá rozdělit do 4 skupin:

- servisní obsluha klientů – tzn. požadavky, které se týkají registrace škodných/pojistných událostí z životního pojištění (ŽP) a neživotního pojištění (NŽP); dotazy a požadavky spojené se správou smlouvy a plateb tzn. i veškeré změny na smlouvách ŽP a NŽP
 - o obsluha příchozích (inbound) hovorů od klientů – tzv. Bílá linka 841114114
 - o zpracovávání klientských požadavků zaslaných e-mail, faxem
 - o zpracovávání klientských požadavků písemnou formou (tedy standardně poštou); veškeré dokumenty jsou převedeny do digitalizované podoby

- obchodní část – tato část se dá rozdělit na příchozí a odchozí aktivity; na příchozích hovorech, které iniciuje sám klient, probíhá tzv. S2S (Service to Sales); jedná se o nabídku produktu ČP v hovorech, které operátor kvalitně odbaví a vyřeší; druhá část je v principu odlišná. Operátor iniciuje odchozí volání směrem ke klientovi. Na základě telefonické databáze je klientovi nabízen produkt ČP. Jedná se většinou o reakci na momentální životní situaci klienta nebo na základě jiné marketingové kampaně.

Obrázek 3.: Princip S2S



Zdroj: interní materiál KC ČP a.s., upraveno Pokorná K.

- záchranná část – operátoři záchranný týmů mají na starosti komunikaci s klienty v případech, kdy má klient na své smlouvě dluh nebo požádal o storno smlouvy, platí opět pro ŽP i NŽP
- ostatní – tato část popisuje ryze servisní úkoly, které jsou vykonávány buď pro specifickou skupinu klientů, nebo se tým operátorů zabývá speciální činností. Jedná se o VIP klienty v podobě dealerů, makléřů nebo podporu obchodní služby ČP. Pro tyto týmy jsou upraveny procesy a postupy např. jiné ověřování klienta, jiné lhůty pro vyřešení apod.

Ve speciálním týmu dále informačně podporujeme i dceřiné společnosti v rámci PPF Holding (ČP Zdraví, PF České pojišťovny, Home Credit)

Dalším speciálním týmem je tým, který se zabývá klientskou spokojeností. Na základě sofistikovaně vytvořených dotazníků, určených pro přímé dotazování na klientskou spokojenost, komunikuje operátor s vybraným klientem.

Klientská spokojenost je měřena v ČP a.s. metodou NPS (Nett promoter score), tzn. že zjišťujeme, jak by klient na základě své klientské zkušenosti doporučil ČP a.s. Hodnotí se na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

3.4.2 Komunikační centrum v číslech

KC v kalendářním roce přijme v průměru 2,2 mio hovorů, jedná se průměrně o 8600 hovorů v pracovním dnu.

KC stabilně plní provozní ukazatele obsluhy, které se dají vyjádřit ukazatelem obslužnosti a Servis level, který měříme ve 30 vteřinách. K. O. kritéria jsou: obslužnost 92%; SL je 75%. Skutečnost v obslužnosti se pohybuje v průměru kolem 96% (tzn., že obsloužíme 96% klientů, kteří volají do ČP) a v 83% přijmeme hovor do 30 vteřin.

Obdobné množství dokumentů zpracujeme i v oblasti netelefonní činnosti, tzn. cca 2 mio dokumentů v el.podobě. I zde se měří doba zpracování. V průměru KC zpracuje 95% všech naskenovaných dokumentů do 3 dnů od přijetí.

3.5 Nábor, rozvoj, odměňování a motivace v KC

Vzhledem k různorodosti vykonávaných činností a aktivit celého Komunikačního centra je nutné mít nastaven přesný odměňovací systém a systém kontroly.

Abychom ale měli koho odměňovat, vše začíná nábořem. Jakmile jsou provedeny náboř, vstupuje operátor nováček do procesu školení a rozvoje.

3.5.1 Nábor

V současné době probíhají náboř operátorů pro všechny týmy. K tomu je patřičně uzpůsoben i recruitment. Proces náboř je definován interní směrnici, která je vydána oddělením HR, a definuje formuláře a kontaktní osoby pro zadání výběrového řízení. Vyhlášení výběrového řízení je většinou formou inzerátu na personálních serverech, formou tisku nebo letáku na středních a vysokých školách. HR učiní z obdržených životopisů předvýběr kandidátů. Samotné výběrové řízení je formou assessment centra (AC). Celý den je za účasti zástupce HR a vedoucích týmu, který si vybírá zaměstnance do svého týmu. Každé AC je uzpůsobeno dle požadavků na daného kandidáta a jeho

potencionální působišť, tzn. typ týmu dle vykonávané činnosti. Příklad: základem každého operátora musí být komunikační dovednosti, schopnost naslouchat, empatické vystupování a vcítění se do pocitu a životní situace klienta; při tom všem musí zvládnout technickou stránku – tedy znalosti spojené s PC (programy, systémy, psaní na stroji apod.). Pokud vybíráme operátora do ryze obchodního týmu, zaměřujeme se primárně na dovednosti, které jsou v přímém vztahu s obchodními dovednostmi – tedy tah na branku, drive, rozpoznat prodejní signály. Veškeré simulace tedy uzpůsobujeme pro danou činnost a provádíme zde např. prodejní rozhovory, zvládání námitek, výběr správného produktu pro předem definovaného klienta apod.

3.5.2 Adaptace a rozvoj

V rámci vstupního školení se všichni operátoři nováčci účastní společného školení v délce zhruba 2 týdnů. Náplní tohoto školení jsou základy komunikačních technik, produkty a služby ČP, základy systémů a technologií, procesy a taktiky hovorů. Jakmile dostanou základ, jdou přímo do praxe, kde si mohou dosažené znalosti a dovednosti ověřit. Zároveň mají možnost i ověřit, zda pracovní náplň pro tuto pozici jim plně vyhovuje a naplňuje jejich očekávání.

Po praxi na telefonu se vrací na školení, které odpovídá specifickým požadavkům na jejich pozici. Jedná se tedy o školení odborné určené pro kontrénní specializaci.

V dalších měsících setrvání v ČP dostanou automaticky operátoři další nadstavbové školení jako je např. Komunikační dovednosti II., Asertivita na telefonu, Emoční inteligence, Prodejní dovednosti II apod. Pokud dochází ke změnám v procesech, systémech, produktech, je školení KC plně v kompetenci odboru Metodiky KC.

V KC existuje základní kariérní řád pro operátory KC. Obecný rámec:

- operátor junior (cca 3 měsíce)
- operátor (cca 4. měsíc setrvání v KC – 18. měsíc)
- operátor senior (18. měsíc a dále)

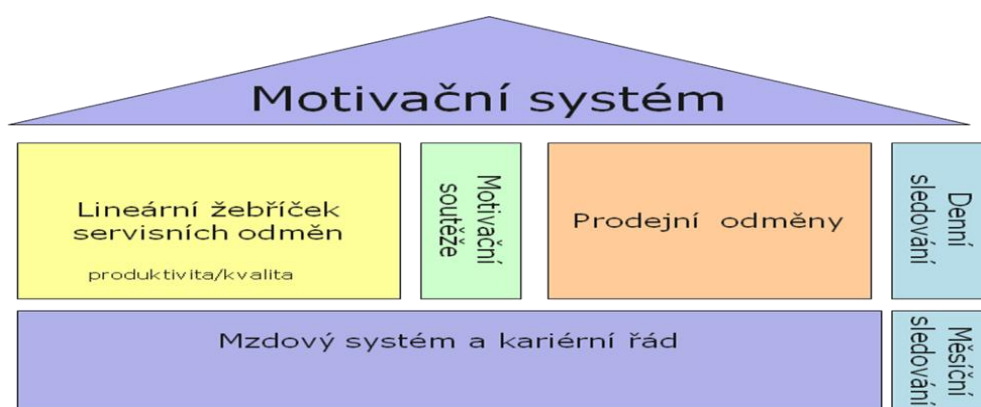
V rámci dalšího rozvoje se operátor účastní stáží v jiných úsecích či útvech ČP a.s. V případě senior operátorů se zaměřujeme na individuální rozvoj každého jedince. Po diskusi s jeho přímým nadřízeným (VT) navrhujeme pro daného operátora směr pro jeho další rozvoj. Můžeme ho rozvíjet směrem manažera, tzn. že se zaměřujeme na vedení lidí (leadership), motivace apod. Nebo máme další variantu, kdy operátora

seniora můžeme rozvíjet ve směru specialisty tzn. snažíme se volit pro něj vyšší odborné vzdělávání v určité oblasti jako je likvidace, metodická činnost a další. Vše je vždy konzultováno přímo s vybraným zaměstnancem a další kroky jsou v souladu a se svolením zaměstnance.

3.5.3 Odměňování a motivace

Operátor se odměňován dle několika kritérií a celý systém by se dal sestavit do následujícího obrazce.

Obrázek 4: Rozdělení motivačního systému operátorů KC ČP a.s.



Zdroj: interní materiál KC ČP a.s., upraveno Pokorná K.

Základním stavebním kamenem je základní mzda, která je odvozena dle pozice (operátor junior, operátor, operátor senior) – každé pozici náleží jiný základ mzdy

Pohyblivá složka se dá rozdělit do dvou částí:

- lineární žebříček servisních odměn – zde jsou dva vlivy; jedná se o poměr dvou ukazatelů, které jsou v poměru 50:50
 - o produktivita – u každé činnosti (zpracování dokumentu, hovor a doba po hovoru potřebná pro administrativu) jsou stanoveny referenční časy (zpracování dokumentu, hovor a doba po hovoru potřebná pro administrativu). Produktivita v % se počítá dle následujícího vzorce:

$$(\text{Talking time} + \text{Wrap up time} + \text{Active time}) / (\text{Log on time} - \text{tolerované přestávky}) = \text{produktivita v \% (měřeno každý den)}$$

Vysvětlivka:

Talking time = součet všech časů v daném dni, kdy operátor je ve stavu „hovořící“ - jedná se o aktivní hovor s klientem (příchozí hovor)

Wrap up time = součet všech časů v daném dni, který operátor musí strávit po hovoru ve stavu „administrativa“ tzn. čas, ve kterém provádí úkony mimo hovor a jsou v přímé návaznosti na uskutečněný hovor

Aktive time = součet všech časů v daném dni, kdy je operátor připraven na hovor, tedy je ve stavu „čekající“

Log on time = celkový čas, kdy je operátor nalogován v systému - tzn. jakmile přijde do práce ke svému PC, musí se přihlásit (logovat) a jakmile mu skončí pracovní doba, provádí odlogování

Tolerovaná přestávka = pauza na oběd + 30 minut na ostatní pauzy (pro lokalitu Brno 1 hodina, pro lokalitu Pardubice 1 hodina 30 minut)

- index kvality - způsob hodnocení: Měřeno a vyhodnocováno na měsíční bázi. Vyhodnocuje se agregovaná procentuelní hodnota kvality, která obsahuje kvalitu hovorů a indexaci DA (procentuelní hodnota za kvalitu hovorů = hodnocení z databáze, je vynásobena koeficientem za chybovost při indexaci DA). Nesplnění tohoto kritéria bude tolerováno v případě oficiálního vyhlášení kalamitního stavu; nesplnění bude tolerováno v měsíci, kdy tento kalamitní stav byl vyhlášen.

Kvalitu hovorů hodnotí VT daného operátora a zapisuje ji do tzv. Score card. Za každý měsíc hodnotí min 5 uskutečněných hovorů u každého operátora. Kvalita hovoru je vyjádřena v % a je hodnoceno dle kritérií, jako je např. struktura hovoru, komunikační standardy a věcná správnost hovoru apod. Detailní kritéria včetně váhy pro hodnocení jsou umístěna v příloze č. 1

- prodejní odměny jsou v návaznosti na celkovém plnění obchodního plánu, který je vyjádřen ve výši předepsaného předpisu. Operátor dostane % odměnu za sjednaný předpis; vyplácí se ve mzdě za dané období po expiraci smluv (expirace smluv = zaplacení smlouvy; doba zaplacení je do 6 týdnů od sjednání smlouvy; smlouva vzniká zaplacením)
- odměna operátorovi náleží dle tohoto klíče

Tabulka 2: Klíč pro odměny S2S

Plnění individuálních cílů	Výše odměny (provize)
pod 60%	0%
60% - 110%	Odměna dle % plnění
nad 110%	110% ze získané odměny

Zdroj: interní materiál KC ČP a.s., upraveno K. Pokorná

3.6 Dotazování pracovníků

V této kapitole popisují 2 průzkumy, které byly provedeny na úrovni celé ČP a.s. a na úrovni úseku Komunikačního centra.

Celofiremní průzkum, pořádaný externí firmou se zabývá spokojenosti zaměstnanců a měří Engagement index.

Druhý průzkum byl pořádaný metodikou KC a navazuje na hrubá zjištění z průzkumu pořádané externí firmou.

3.6.1 Celofiremní průzkum

Na podzim roku 2011 proběhl celofiremní průzkum spokojenosti zaměstnanců, který prováděla nezávislá agentura Ipsos Tambor. Kromě výše zmíněné průzkumu a jejich výsledků pracuji s informacemi z osobního setkání s operátory KC.

Metodologie průzkumu firmy Ipsos:

- průzkum probíhal formou on-line dotazníku (distribuce do adresných e-mailových schránek)
- sběr dat 31.10.-18.11.2011
- cílová skupina v útvaru Služeb Klientům byla ve velikosti 1472 dotazníků, návratnost 89,9%
- dotazník se zaměřoval na:
 - o Základní identifikace
 - o Spokojenost, motivace
 - o Strategie firmy, komunikace, změny

- Firemní kultura, hodnoty
- Informace, informační kanály
- Přímý nadřízený
- Týmová spolupráce
- Pracovní prostředí, náplň práce, ohodnocení
- Kvalita služeb zákazníkům
- metoda Engagement Index:
 - Index Loajality
 - Index Zapojení
 - Index Souladu

Engagement model – základní rámec

Loajalita:

- vztah k organizaci
- cítit se součástí organizace
- přání zůstat
- optimismus do budoucna

Zapojení:

- vztah k práci
- spokojenost s prací
- motivace
- naplnění prací
- něco navíc
- dát to nejlepší

Soulad:

- vztah k managementu
- důvěra v rozhodnutí managementu
- porozumění strategii
- podpora změn
- výkony ve vztahu k cílům
- vztah k firemní kultuře

Typové otázky:**Oblast Loajality:**

V příštích dvou letech mám v úmyslu i nadále pracovat v ...

Ve své práci jsem podněcován/a k vyvíjení vlastní iniciativy

Jak vidíte Vaši vlastní budoucnost v rámci...?

Cítím se být plně nedílnou součástí ...

Jsem hrdý/á, že pracuji v ...

... bych doporučil/a jako zaměstnavatele příteli nebo rodinnému příslušníkovi

Oblast Zapojení:

Jak jste celkově spokojen/a se svojí prací v ...?

Mé zaměstnání mi dává pocit osobního naplnění

... ze mě dokáže vyzískat to nejlepší

Abych přispěl/a k úspěchu ..., pracuji intenzivněji, než je běžně požadováno

Jak na Vás působí dění u...?

Oblast Souladu:

Podporuji provádění změn v ...

Chápu vztah mezi dosahováním mých osobních cílů a celofiremních cílů

Podporuji strategii a směřování ...

Mám důvěru v rozhodnutí, která učiní vedení ...

Cením si firemní kultury

Metoda výpočtu:

1. Indexy loajality, zapojení a souladu jsou počítány shodně: jako průměrné skóre pozitivních/souhlasných odpovědí (*rozhodně souhlasím* + *souhlasím*) na otázky uvedené u jednotlivých indexů. Nejsou zohledněny středové ani nesouhlasné odpovědi.

2. Engagement Index je počítán jako průměr indexu loajality, zapojení a souladu

Detailní informace k dotazníku:

Počet účastníků: celá ČP 3291 zaměstnanců; z toho 1472 zaměstnanců z útvaru Služby Klientům; z toho 282 z úseku Komunikačního centra.

Tabulka 3: Popis silných a slabých stránek v úseku Služeb Klientům

Silné stránky: Zajímavá náplň práce Spolupráce v týmu Přímý nadřízený – organizace práce, vztah Loajalita – může být ale dlouhodobě bariérou rozvoje při nízké motivaci	Slabé stránky: Míra motivace Organizace změn a dotahování projektů Nedodržování hodnot v celé ČP Otevřenost komunikace ze strany vedení Spolupráce mezi týmy Ocenění (finanční i nefinanční) Možnosti vzdělávání a profesního růstu Lidská tvář ČP
Pozitivní skupiny zaměstnanců: „Ostatní“ Manažeři	Skupina zaměstnanců k zamyšlení: KC – celkově nižší engagement a horší hodnocení ve většině oblastí Ekonomický úsek – vysoká úroveň engagementu, při rozporném hodnocení nadřízených, horší vnímané možnosti růstu Rozvoj SK – specifická, „do sebe uzavřená“ skupina, výborné hodnocení nadřízených, negativní hodnocení firemní kultury a mezitýmové spolupráce

Zdroj: upraveno dle materiálů dodaných firmou Ipsos Tambor

Výsledek: Zaměstnanci SK jsou celkově méně spokojení a motivovaní než zaměstnanci celé ČP, ovšem mezi jednotlivými úseky jsou velké rozdíly. Problematická je zejména skupina zaměstnanců KC.

Z vyhodnocení průzkumu přímo pro úseku Komunikačního centra vzešlo několik zásadních bodů. I přesto, že fluktuace je v KC standardně vyšší než v jiných úsecích (standardní vlastnost Komunikačních center) z průzkumu spokojenosti jasně vyplynulo, že není problém s finančním ohodnocením, ale největší prostor pro změnu je v soft motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Operátoři necítí patřičnou sounáležitost a loajalitu vůči firmě. Obecně se dá říci, že nevěří produktům a službám, které ČP standardně poskytuje. Vnímají jako prostor ke zlepšení pracovní prostředí a komunikaci od svých nadřízených.

3.6.2 Průzkum v úseku Komunikačního centra

Vzhledem k výsledkům celofiremního průzkumu jsem se rozhodla vypracovat další anketu/anonymní průzkum se zaměřením na větší detail ke komunikaci a pracovnímu prostředí.

Průzkum byl spuštěn na intranetových stránkách, které zajišťují 100% anonymitu respondentů, v termínu 13.-28.2.2012

Způsob hodnocení: hodnocení na škále 1 – 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší + možnost free textových odpovědí.

Otázky ankety:

1. Jak jste celkově spokojen/a s prací v Komunikačním centru České pojišťovny?

1.1) Sdělte nám prosím jakoukoliv poznámku ke svému pracovnímu poměru u ČP.

2) Do jaké míry podle Vás funguje spolupráce mezi členy jednotlivých týmu?

Výběr možností: oper x VT; oper x metodika; vt/oper x dispečer/analytik; VT x metodika; metodika x dispečer

2.1) Co byste změnili? (free text)

3) Ohodnoťte prosím atmosféru a způsob spolupráce ve Vašem týmu?

3.1 Co byste změnili? (free text)

4) Jak byste ohodnotil/a Vaše pracovní místo?

4.1) Co byste změnili?

5) Jak byste ohodnotil/a kvalitu zázemí Vašeho pracoviště?

5.1) Co byste změnili na zázemí Vašeho pracoviště?

6) Jak jste spokojen/a s:

Vykonávané činnosti (příchozí, odchází hovory, netelefonní činnosti); školení; osobní rozvoj; ocenění za nadstandardní práci; možnost kariérního postupu

6.1) Váš komentář k předchozí otázce

7) Do jaké míry Vám vyhovuje řízení/organizace Vaší práce?

7.1) Co byste změnili na organizaci Vaší práce? (free text)

8) Máte dostatečné informace o dění v ČP?

8.1) Jaké informace Vám chybí a jakým způsobem je chcete dostávat?

9) Jak byste porovnali práci na KC ČP s prací v jiných KC?

- 10) Čím by Vám mohl více pomoci metodik KC (provoz, kouč, kvalita)?
- 11) Čím by Vám mohl více pomoci vedoucí/ŘO?
- 12) Čím by Vám mohl více pomoci dispečer/analytik?
- 13) Na jaké lokalitě pracujete? (Brno, Pardubice)
- 14) Na jaké pozici pracujete? (operátor, vedoucí týmu, metodik, dispečer/analytik)

Celkově odpovědělo 280 respondentů, z toho 86% operátorů - tedy 236 operátorů. Primárně se zaměřujeme na výsledek a rozbor odpovědí operátorů. Detailní výsledky a grafy vybraných odpovědí jsou v Příloze 2.

Výsledek: Spokojenost se zaměstnáním je hodnocena poměrně pozitivně, známku 1 a 2 zvolilo 58%. Zajímavé je porovnání s vnímáním atmosféry a spojenosti v týmu, známkou 1 a 2 hodnotilo celkem 83%. I přes vyšší fluktuaci (cca 40,18 je průměrná roční fluktuace roku 2011; počítáno bez přestupů v rámci firmy tzn. pouze dobrovolné a nedobrovolné odchody mimo ČP a.s.) je práce v Komunikačním centru hodnocena velmi pozitivně – s ohledem na finanční ohodnocení.

Nejhůře v průzkumu vyšla informovanost a způsob předávání informací v Komunikačním centru, možnost kariérního růstu a oblast pracovního prostředí (myšleno pracovní místo a okolí).

3.7 Shrnutí analýzy současného stavu

V této kapitole se snažím popsat hlavní pozitivní a negativní stránky, na které jsem přišla analýzou a průzkumu spokojenosti. Na tuto situaci dále navážu svými opatřeními v kapitole 4.

Silné stránky, které se dají vnímat jako pozitivní:

- zázemí a jistota velké firmy a celé finanční skupiny
- dlouhodobá tradice na trhu

Slabé stránky, které vnímám jako negativum:

- komunikace a předávání informací uvnitř firmy (uvnitř úseku KC)
- nemožnost kariérního růstu

- pracovní prostředí (KC funguje v prostorách formou Open Space - až 150 pracovníků na patře)

Možnosti a oblasti, které vnímám jako nejvhodnější ke změně:

- role vedoucího týmu - vzhledem k demotivaci v některých týmech, šíření nepravdivých informací apod., se chci zaměřit na posílení role vedoucího týmu; jednak formou vzdělávání týmu, zvýšení kompetencí a zlepšení přístupu vedoucího k operátorovi, tzn. posílit motivační působení manažera.

Sebelépe motivovaný a výkonný řídicí pracovník nemůže dosahovat dobrých výsledků bez součinnosti kvalitního pracovního týmu, který přispívá svými nápady, kreativitou, podněty a pracovním úsilím. Co motivuje zaměstnance, aby dobře pracovali? Výzkumy ukazují, že hlavními motivátory jsou dobrý tým a schopný vedoucí. Naopak negativní vztah s vedoucím týmu je v 90% příčinou odchodu operátora.⁴⁰

- nastavení kariérního řádu - vhodně navrhnout změnu kariérního a motivačního řádu tak, aby nemělo dopad do finančního rozpočtu a vedlo to ke zvýšení spokojenosti, motivovanosti a efektivitě práce v KC.
- oblast pracovního prostředí - vlivem pracovního prostředí (Open Space), zvýšení fluktuaci a zvýšené nemocnosti se zaměřit na možnosti, jak tyto oblasti eliminovat tzn. vytvořit lepší pracovní podmínky, respektování soukromí a vhodnost chování na pracovišti; práce s emocemi

⁴⁰ SANTLEROVÁ, K., Telemarketing v praxi. 2011. s. 152.

4 Vlastní návrhy řešení

V návaznosti na výsledky průzkumu spokojenosti a na základě osobních pohovorů s operátory, vedoucími a metodiky, jsem se zaměřila na následující opatření. Tyto návrhy opatření a možná realizace jsou navržena tak, aby byla pro společnost finančně neutrální a nekladla žádné požadavky na změnu technologií, tím pádem dopad do technického a finančního řešení. V případě změny odměňování nebo finanční motivace se pohybujeme stále ve stejném rozpočtu, který je pro rok 2012 pevně zafixován a tím neměnný.

4.1 Posílení role vedoucího týmu

Z průzkumu (celofiremní i doplňující, který byl uskutečněn pouze na KC) jasně vyplynulo, že vedoucí týmu, tedy liniový manažer je jednou z nejdůležitějších složek v rámci celé organizační struktury. Tudíž je nevyhnutelné zaměřit se primárně na jeho rozvoj a posílení jeho role jako manažera.

Docílím toho díky těmto krokům – vzdělávání VT a zvýšení kompetencí u VT. Zvýšení kompetencí bych rozdělila na dvě podoblasti – motivace týmu (kafeterie) a možnost udělení Homeoffice.

4.1.1 Vzdělávání vedoucích týmů

Doporučuji přistupovat v rámci plánování rozvoje a vzdělávání pro dané VT individuálně, tedy dle každého jedince.

Rozdělila jsem dané VT do tří skupin, dle jejich juniornosti/seniornosti a pro každou skupinu VT jsem doporučila konkrétní školení

Každá skupina je o velikosti max. 12 osob; je možné křížení lokalit (Brno, Pardubice); vedoucí, který je např. ve skupině 2 musí projít nejprve školením určeném ve skupině 1, atd.

- Doporučená minimální školení:
 - 1.skupina/úroveň – junior: leadership I., podávání zpětné vazby, manažerské dovednosti I., školení – vím, koho hledám do týmu, vedení porad

- 2.skupina/úroveň: leadership II., manažerské dovednosti II., sebekoučování, seberozvoj, jak efektivně pracovat v týmu
- 3.skupina/úroveň - senior: manažerské v době krize, pokročilé metody koučingu, typologie manažera, senior leadership – manažerské nástrahy

Veškerá školení jsou v katalogu školení, nabídka, která je umístěna od HR na intranetu ČP a.s.

Jsou plně hrazena z rozpočtu, který je alokován výhradně pro KC.

Přínos tohoto opatření je především ve snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti operátorů a zvýšení efektivity práce. Pokud bude role vedoucího posilněna v manažerských schopnostech a bude lépe pracovat se svými lidmi, bude mít vliv na míru fluktuace, zvýšení motivace, spokojenosti a tím dojde k optimalizaci pracovních výkonů. Zároveň bude akcelarovat i v obchodních přínosech.

Realizace tohoto opatření je relativně snadná a nevykazuje zvýšenou potřebu financí. Do realizace je nutné zahrnout i přímé nadřízené vedoucích, tedy přímo ředitele odboru. Časový rámec implementace - ihned po domluvě s ředitelem odboru.

Závislost - volné termíny pro určitý typ školení.

4.1.2 Motivace týmu a zvýšení kompetencí

Vedoucí si celý tým staví sám, tzn., vybírá si operátory do týmu podle několika různých vlivů a vstupů, tak aby tým byl smíšený a nejefektivnější. Tzn., že každého operátora může motivovat a stimulovat něco jiného. Proto je vhodné, aby fungovala měsíční motivace (finanční i nefinanční) na základě rozhodnutí daného VT. Jedině VT ví, co motivuje jeho lidi.

Každý vedoucí má k dispozici až 3000 Kč na měsíc/tým, které může a nemusí využívat. Proto navrhuji, aby vedoucí neodměňovali své operátory pouze finančně, tzn. konkrétní částku pouze „přidali“ do mzdy operátora, ale více si s motivací pro operátory „hráli“.

Pokud vedoucí finanční částku promění za poukázky na kulturu, sport nebo jiné aktivity, přebírá tím více odpovědnost za dané finanční objemy. Zároveň musí znát své lidi, co je motivuje a vybrat správně danou poukázku. Pokud bude s tímto špatně nakládat, může se stát demotivační.

Poukázky je možné také použít formou „kafeterie“ (bonusový program pro operátory, kdy za splnění úkoly dostane operátor body, které směňuje za různé benefity; jestliže ke směně poslouží poukázky, jedná se o nefinanční, tedy bezhotovostní odměňování). Tento druh motivace může k vyššímu pracovnímu nasazení, udržení loajality a k dlouhodobější motivaci.

K tomuto účelu doporučuji využití poukázek od firmy SODEXO. Navázat spolupráci s firmou SODEXO nebude zásadní problém, protože ČP a.s. již odebírá od firmy SODEXO stravenky.

Pro náš účel se hodí tři typy poukázek:

Relax pass – poukázka, která má využití v oblasti kultury, sportu a odpočinku. Zde si najde každý své oblíbené aktivity.

Nominální hodnota poukázky – 50, 100, 200 Kč

Vital pass – poukázky se dají využít pro preventivní a nadstandardní zdravotní péči. Můžeme tím docílit případnému snížení nemocnosti.

Nominální hodnoty poukázek – 100, 200, 500 Kč

Flexi pass – poukázka pro téměř všechny druhy aktivit nebo činností. Využití v kultuře, oblasti volného času a odpočinku, nákup léků, lázeňské programy apod.

Nominální hodnoty poukázek – 100, 200, 500 a 1000 Kč

Platnost poukázek je od prvního měsíce do posledního měsíce následujícího kalendářního roku (leden – prosinec; 2 roky).

Poukázky jsem vybrala z toho důvodu, že týmy jsou smíšené (ženy, muži; různý věk; různé zaměření a různá lokalita využití). U poukázek Relax pass je výhoda nižší nominální hodnoty.

Legislativa a daně z pohledu zaměstnavatele

Daň z příjmů:

Flexi pass, Relax pass, Vital pass – nepeněžní plnění poskytované na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů. Dle §6 odst.9, písm.d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Zdravotní pojištění:

Flexi pass – nespadá do vyměřovacího základu do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance.

Relax pass, Vital pass – nespadá do vyměřovacího základu.

Dle §3 odst.1 zák. č.592/1992 Sb.. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Sociální pojištění:

Flexi pass - nespadá do vyměřovacího základu do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance.

Relax pass, Vital pass – nespadá do vyměřovacího základu.

Dle §5 odst.1 zák.č. 589/1992 Sb.. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.⁴¹

Legislativa a daně z pohledu zaměstnance

Daň z příjmů:

Flexi pass - osvobozeno do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance.

Relax pass, Vital pass – osvobozeno.

Dle §6 odst.9, písm.d) zák.č.586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Zdravotní pojištění:

Flexi pass – nespadá do vyměřovacího základu do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance.

Relax pass, Vital pass – nespadá do vyměřovacího základu.

Dle §3 odst.1 zák.č. 592/1992 Sb.. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Sociální pojištění:

Flexi pass - nespadá do vyměřovacího základu do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance.

⁴¹ SODEXO- Legislativa [online]. 2012. [cit.2012-05-13]. Dostupný z WWW: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>

Relax pass, Vital pass – nespadá do vyměřovacího základu.

Dle §5 odst.1 zak.č. 589/1992 Sb.. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.⁴²

Přínosem tohoto opatření je zvýšení motivace a podpora operátorů. Jedině motivovaný a spokojený operátor bude přinášet výsledky. Navíc pokud se k operátorovi bude přistupovat individuálně, vedoucí bude znát jeho motivátory a potřeby, operátor má lepší předpoklady k plnění zadaných úkolů. Tzn. opět dopad do fluktuace, možné snížení nemocnosti a zvýšení efektivity práce.

Realizace tohoto opatření je z pohledu firmy dobře proveditelná. Rámcová smlouva s firmou SODEXO existuje, tzn., není nutné vytvářet nový smluvní vztah. DO realizace na úrovni vedoucího týmu je nutné zapojit asistentku, která objednávky poukazů umí a může zajistit. Nemá finanční dopad, protože měsíční rozpočet na aktivitu již existuje.

Časový rámec implementace - po domluvě s ředitelem odboru; z pohledu organizace a zajištění v provozu (odsouhlasení pravidel pro využívání na úrovni ředitelů odboru, seznámení všech vedoucích apod.) - od 1.10.2012 (4.kvartál 2012).

Závislost - objednávka daných typů poukazů.

4.1.3 Homeoffice

Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali, kdyby jim byla umožněna práce z domova (teleworking, homeworking, homeoffice apod.). Zákoník práce (§317) tuto možnost nezakazuje. Je nutné však vyspecifikovat pravidla a jasné pokyny ze strany zaměstnavatele. U těchto zaměstnanců se uplatní tzv. samořídící schopnost, protože pracovní kontakt a dodržování pravidel je hodně o vzájemné důvěře mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

S ohledem na vykonávané činnosti operátorů se bude jednat především o netelefonní činnosti.

⁴² SODEXO - Legislativa [online]. 2012. [cit.2012-05-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>

Přínos této aktivity není pouze o zvýšení motivace, efektivity práce a spokojenosti zaměstnanců, ale v tomto případě šetříme i provozní náklady, které bychom standardně museli vynaložit. Tzn., při dobrém kapacitním plánování směn, mohu počet aktivních míst snížit.

Realizace tohoto opatření je kapacitních a provozních možnostech KC.

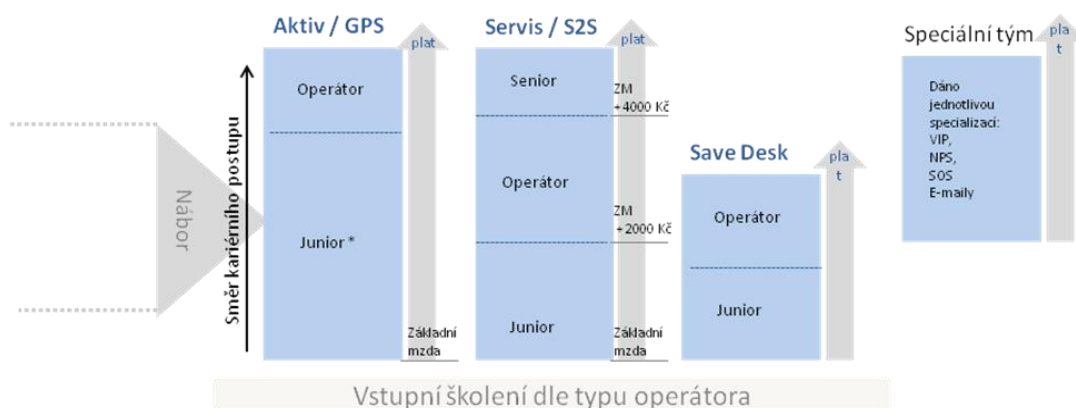
Časový rámec implementace - po schválení vedení KC (vrchní ředitel úseku) a po organizačním zajištění (přesná definice činností, kontrola provedené práce, nastavení pravidel pro hodnocení kvality a produktivity činností opracovaných z domova, správný výběr operátorů, technické zajištění) - spuštění pilotního provozu od 1.10.2012, vyhodnocení pilotu k 1.1.2013, případná implementace do provozu od 1.2.2013.

Závislost - kapacitní plánování směn, pozitivní trend vývoje fluktuace, úprava systému pro práci z domova.

4.2 Kariérní řád

Tato kapitola navrhuje úpravu kariérního řádu operátora. V úvahu jsou brány veškeré činnosti a dovednosti, které operátor v jednotlivých specializacích vykonává. Jednotlivé stupně kariéry jsou provázány a postupně na sebe navazují.

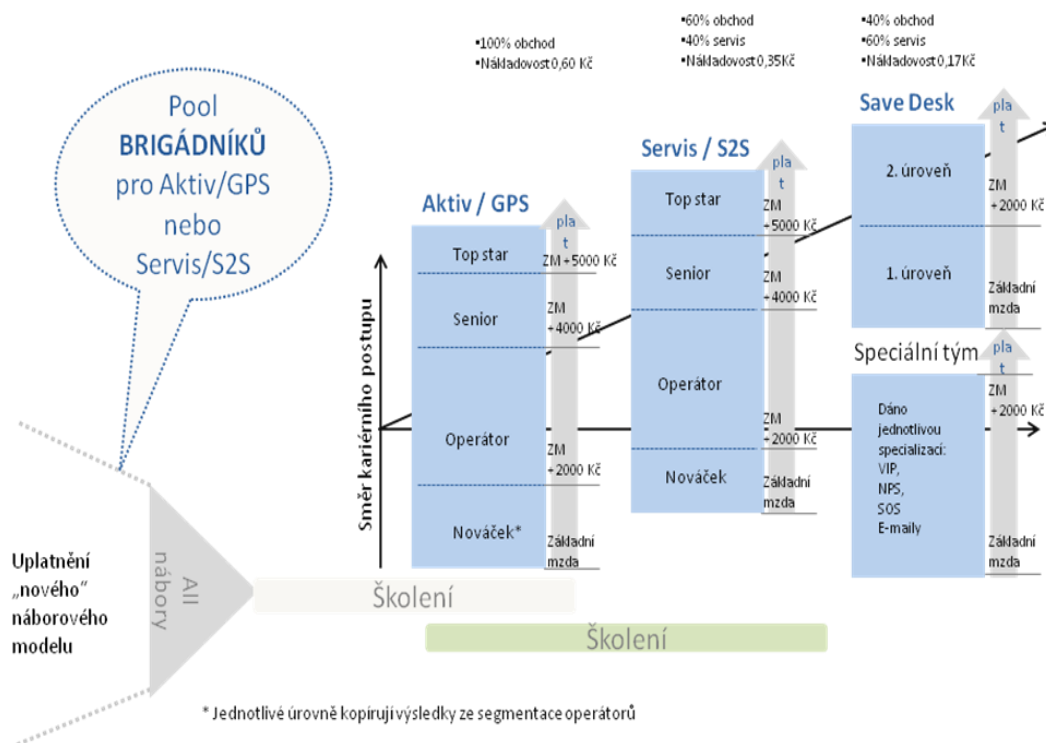
Obrázek 5: Současný stav kariérního řádu



* Jednotlivé úrovně jsou dle kvality a produktivity; není jasně definován obchodní vliv

Zdroj: vlastní zpracování - Pokorná K.

Obrázek 6: Navrhovaný stav kariérního řádu



Zdroj: vlastní zpracování - Pokorná K.

Oproti současnému stavu je vidět, že už při náboru chceme rozšířit možnosti pro jednotlivé uchazeče. „Otevírání nůžek“ pro schopnosti v rámci recruitmentu např. budeme se dívat i na uchazeče s výučním listem. Budeme aktivně sledovat a vyhledávat příležitosti pro brigádníky tzn., budeme si tvořit pool brigádníků do zásoby.

Další nový moment je po náboru, adaptace a školení. Dle tohoto modelu bychom měli mít nováčky pouze pro obchodní vertikálu Aktiv popř. Servis/S2S. Proto můžeme mít pouze dva typy vstupního školení. Pro speciální agendu Save Desku nebo speciálních týmů budeme využívat přeskupení stávajících operátorů v rámci jejich rozvoje a posunu v rámci kariérního řádu. Tzn. nováčky pro tento segment nechceme nabírat externě. Ušetříme si tím kapacity na školení a operátora, který už zde pracuje na určité pozici, máme ozkoušeného a tím známe jeho dovednosti a jeho další možnosti rozvoje.

Operátor po nástupu má jasný obrázek o tom, kam může až postupovat a zná pravidla pro postup. Jeho kariéra může být v rámci jedné znalosti, tzn. postupuje od základu a stoupá až k možnému stropu. Dle jeho výsledků (obchodní výsledky versus kvalita)

postupuje v rámci své mzdy. Nebo má možnost přestoupit do jiné obchodní vertikály – opět měřeno obchodními výsledky a kvalitou práce.

Přínos tohoto opatření tkví primárně v možném kariérním postupu pro každého operátora. Nově vytvořený kariérní řád má jasná pravidla a je jednoduché představit všem operátorům přímo na výběrovém řízení. Zároveň nový kariérní řád umožňuje postup v oblasti specializace daného operátora nebo mu dává možnost přestoupit do jiné specializace. Díky řízenému náboru, kdy přijmeme operátory pouze do jedné specializace, můžeme snížit kapacitu metodiky a zjednodušit vstupní školení.

Reálnost realizace - je kompetenci a možnostech KC. Jedná o radikálnější změnu, celý proces vstupuje do adaptace operátora v prvních měsících. Z tohoto titulu je nutná detailnější příprava a úprava vstupujících a návazných procesů (výběrová řízení, kapacitní plánování, školení).

Časový rámec - po odsouhlasení vedení a ve spolupráci s úsekem HR je pilotní spuštění možné k 1.1.2013.

Závislost - úprava pracovních smluv.

4.3 Inovace pracovního prostředí

Obě lokality (Brno a Pardubice) pracují v tzv. Open Space, velká společná kancelář, kde pracuje několik desítek až stovek lidí na jednom patře.

Práce operátora KC je někdy psychicky velmi náročná, proto je dobré, aby se udržoval pořádek na pracovišti a dodržovala pravidla slušného chování – etický kodex. Vzhledem k velikosti a otevřenosti celého pracoviště je někdy velmi těžké zachovat soukromí.

Z toho titulu navrhuji úpravu následujícího:

- Internetové koutky – oddělené stoly s dostupným, plně otevřeným internet, kde bude možné v době přestávky vyřešit i soukromé záležitosti (finančně neutrální, oddělení IT má pro tyto případy možnost dislokovat PC)
- Relaxace a emoce na pracovišti – zakoupení relaxačních míčů na každou lokalitu; pomocí těchto míčů je možné v období přestávky nebo polední přestávky částečně relaxovat; zakoupení boxovacího pytle na každou lokalitu – možnost vybití emocí po špatném hovoru s klientem apod.

- Kultura fungování – respektování přítomnosti druhých – dodržování přiměřené hlučnosti na pracovišti; stravování a ohřev jídla pouze v relaxačních zónách, nikoliv stravování u svého PC – dodržování pravidel v rámci etického kodexu je možné ocenit v rámci mimořádných bodů v programu kafeterie
- Čistota a úklid – snaha udržet pořádek (i mimo úklidovou službu) na všech místech pracoviště – kuchyňka, relaxační zóna, pracovní stůl – body za udržování čistoty na pracovišti je součástí kafeterie

Přínos vidím především ve zvýšení motivace operátorů a snížení např. nemocnosti.

Zlepšení atmosféry v týmech a v celém KC.

Reálnost realizace - je kompetenci a možnostech KC; bez významného dopadu do financí, v případech internetových koutků, relaxace. Kultura fungování a dodržování etického kodexu je na každém z nás.

Časový rámeček - vzhledem ke snadnosti realizace navrhnu spuštění 1.6.2012.

5 Závěr

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že mezi hlavní demotivátory v KC patří (ne)možnost kariérního růstu, atmosféra v týmu a celkový tlak na výsledek. Vzhledem k tomu, že v poslední době je tlak na obchodní ukazatele opravdu velký, je nutné se o to více zaměřit na motivaci operátorů jako celek. Pokud se však bavíme o motivaci jako takové, tak s finanční motivací jsou operátoři víceméně spokojeni. Je proto nutné se zaměřit na veškeré oblasti nefinanční motivace.

Hlavní roli hraje především liniový manažer, tedy vedoucí týmu. K tomu, aby správně motivoval své lidi, musí mít řádnou úroveň manažerských dovedností. Z toho plyne, že je nutné posílit jeho roli manažera (vzdělávání, rozvoj). Mezi základní dovednosti manažera patří - správné a efektivní vedení porad, konstruktivní předávání informací, zadávání úkolů formou SMART. V závěru je nutné, aby každý manažer dobře znal členy svého týmu a podporoval je a motivoval individuálně (kafetérie). Zároveň je nutné, aby kontroloval a dohlížel na dodržování „etického kodexu“ a ukotvení firemních hodnot (férovost, týmovost, profesionalita), přičemž on sám je nositelem těchto hodnot. Dodržováním těchto pravidel docílíme informované a motivované zaměstnance, kteří se cítí být součástí celé firmy. Individuálním přístupem dosáhneme toho, že zaměstnanci se nebudou vnímat jako číslo nebo výkonný nástroj pro splnění KPI's. Tímto posílíme i jejich loajalitu vůči firmě, čímž se nám může v konečném důsledku postupně snižovat i fluktuace.

Cílem mé bakalářské práce byl rozvoj liniových manažerů a zefektivnění motivačních nástrojů. Výsledkem je, že jsem navrhla kontinuální rozvoj daných manažerů, nový motivační prvek a zároveň jsem navrhla nový kariérní řád operátorů. Jako hlavní příčinu demotivace zaměstnanců vidím především komunikaci. Vzhledem k velikosti a obsáhlosti jednotlivých aktivit, to hodnotím jako zcela normální situaci. Řešením je posílit roli a kompetence jednotlivých manažerů, tedy vedoucích týmů.

Seznam použité literatury

- (1) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- (3) Česká pojišťovna a.s. - Výroční zprávy [online]. c 2011. [cit.2012-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy>>
- (4) Česká pojišťovna a.s. - Historie a vývoj České pojišťovny [online]. c 2011. [cit.2012-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>>
- (5) Česká pojišťovna a.s. - HR - Benefity [online]. c 2011. [cit.2012-02-26]. Dostupné z intranetu: <http://hr.cpas.cz/web/proces_benefity.aspx>
- (6) Česká pojišťovna a.s. - HR- Katalog vzdělávání [online]. c 2011. [cit.2012-05-01]. Dostupné z intranetu: <http://hr.cpas.cz/web/vzdelavani_katalog/vzd_katalog.aspx>
- (7) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (8) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, spol. s r. o., 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (10) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

- (11) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. zcela přepr. vyd. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- (12) SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2.akt.rozš.vyd. Praha: Grada 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- (13) Česká republika. *Zákoník práce*. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2011, částka 39, s. 9-118. ISSN 1211-1244.
- (14) Česká republika. *Pracovněprávní předpisy*. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2011, částka 116, s. 2-89. ISSN 1211-1244.
- (15) SODEXO - *Poukázky Flexi pass, Relax pass, Vital pass* [online]. 2012. [cit.2012-05-13]. Dostupné z WWW:<<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>
- (16) Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu ze dne 1. ledna 2011

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura ČP	33
Obrázek 2: Organizační struktura útvaru Služby klientům	34
Obrázek 3: Princip S2S	40
Obrázek 4: Rozdělení motivačního systému operátorů KC ČP a.s.....	43
Obrázek 5: Současný stav kariérního řádu.....	57
Obrázek 6: Navrhovaný stav kariérního řádu.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Předepsané pojistné a podíly na trhu.....	31
Tabulka 2: Klíč pro odměny S2S.....	45
Tabulka 3: Popis silných a slabých stránek v úseku Služeb Klientům.....	48

Seznam použitých zkratk

AC	Assessment centrum
ČP a.s.	Česká pojišťovna a.s.
DA	Digitální archiv (aplikace pro práci s daty v el. podobě)
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources (lidské zdroje, oddělení v oblasti personalistiky)
K.O. kritéria	hraniční hodnoty pro hodnocení operátorů
KC	Komunikační centrum
KPI	Key Performance Indicator - klíčový ukazatel výkonnosti
Mio	Milión
NPS	Nett promoter score (metodika měření spokojenosti klientů ČP a.s.)
NŽP	Neživotní pojištění
Oper.	Operátor
S2S	Service to Sales (přímý prodej na servisním příchozím hovoru)
SK	Služby Klientům
SL	Servis Level -ukazatel pro obslužnost v rámci telefonie
SMART	Zkratka pro metodiku stanovování cílů (S=specific (konkrétní), M=measurable (měřitelný), A= agreed (odsouhlasený), R= realistic (reálný), T= timely (definovaný v čase)
VT	Vedoucí týmu
VR	Vedoucí referátu
VŘ	Vrchní ředitel
ŽP	Životní pojištění

Seznam příloh

Příloha 1: Kritéria pro hodnocení hovoru.....	68
Příloha 2: Výběr z detailních výsledků průzkumu spokojenosti v KC ČP a.s.	69

Přílohy

Příloha 1: Kritéria pro hodnocení hovoru

Kritéria pro zvolený typ hovoru		Váha v %
Struktura hovoru		20,00
1	Pozdrav na začátku hovoru (úvod hovoru)?	5%
2	Ověření klienta v rámci KLIKU, sběr kontaktů a souhlas s e-mailovou komunikací dle platných MP a PP?	35%
3	Byl hovor veden dle jednotlivých bodů struktury?	40%
4	Rekapitulace - byla provedena?	15%
5	Rozloučení na konci hovoru? Provedena nabídka další pomoci minimálně jednou v hovoru?	5%
Komunikační standardy		20,00
6	Bylo osloveno min. 2x v hovoru nad 2 minut, případně minimálně 1x v hovoru do 2 minut	10%
7	Správný komunikační projev bez nevhodných prvků a efektivní vedení hovoru	20%
8	Aktivní naslouchání a empatická reakce	50%
9	Zvládání námitek	20%
Obsah hovoru		40,00
10	Správnost informací – byly poskytnuty, zaznamenány do systémů dle platných MP a PP?	70%
11	Úplnost informací - byly poskytnuté informace úplné?	30%
Prodej		20,00
12	Proběhla nabídka produktu	100%
Celkové hodnocení v %		100,00

Zdroj: interní materiál KC ČP a.s. - výňatek z hodnotící karty, určené pro hodnocení hovorů (Score Card)

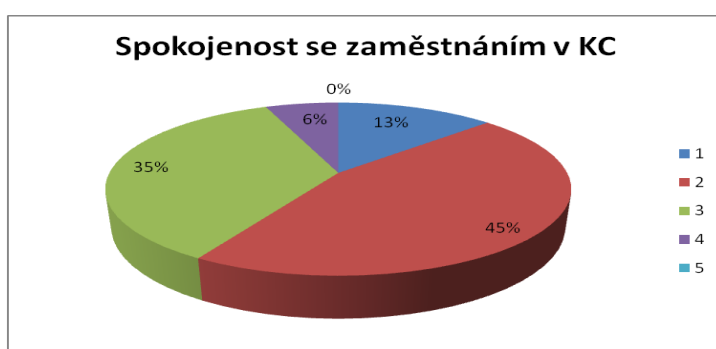
Příloha 2: Výběr z detailních výsledků průzkumu spokojenosti v KC ČP a.s.

Zdroj: výsledky průzkumu spokojnosti, upraveno K. Pokorná

Metodika hodnocení: známka 1 až 5, kdy 1= nejlepší, 5= nejhorší

Spokojenost se zaměstnáním v KC

Otázka: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v Komunikačním centru České pojišťovny?



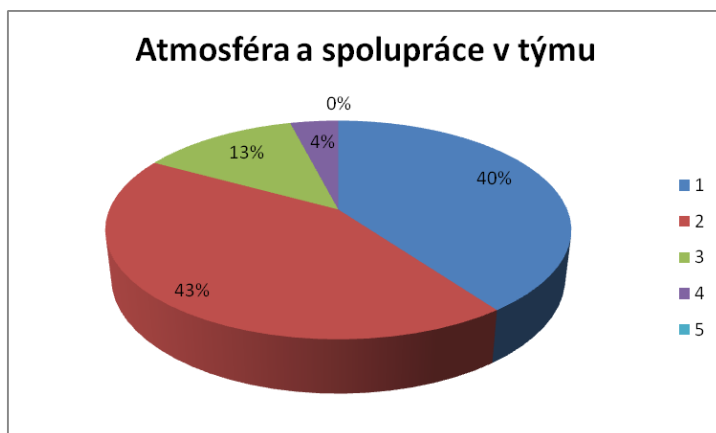
Detail odpovědí:

„Bez karierního růstu a bez možnosti navýšení platu.”;

„Celkově jsem velice spokojen, velmi mi však vadí chaos v interní komunikaci v ČP celkově.“

Atmosféra a spolupráce v týmu:

Otázka: Jak hodnotíte atmosféru a spolupráci ve Vašem týmu?



Detail odpovědí:

„Chybí mi profesionalita, u kolegů a mého nadřízeného”;

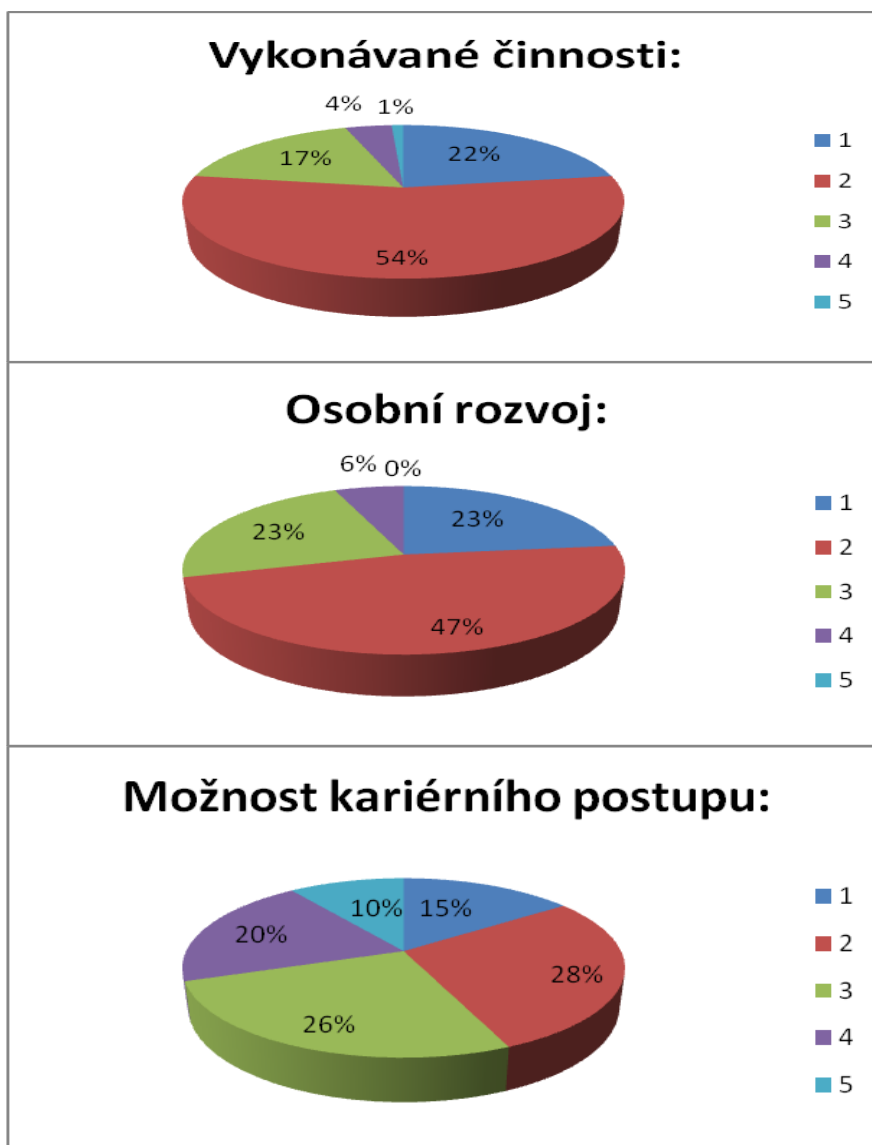
„Méně se pomlouvat a nedělat rozdíl mezi lokalitou Brno - Pardubice.”;

„Můj vedoucí neví jak mne motivovat“

Spokojenost s náplní práce:

Jak jste spokojeni s.....

Vykonávané činnosti, osobní rozvoj, možnost kariérního postupu?



Co byste změnili ?

„Možnost kariérního postupu je často velmi protekční.”;

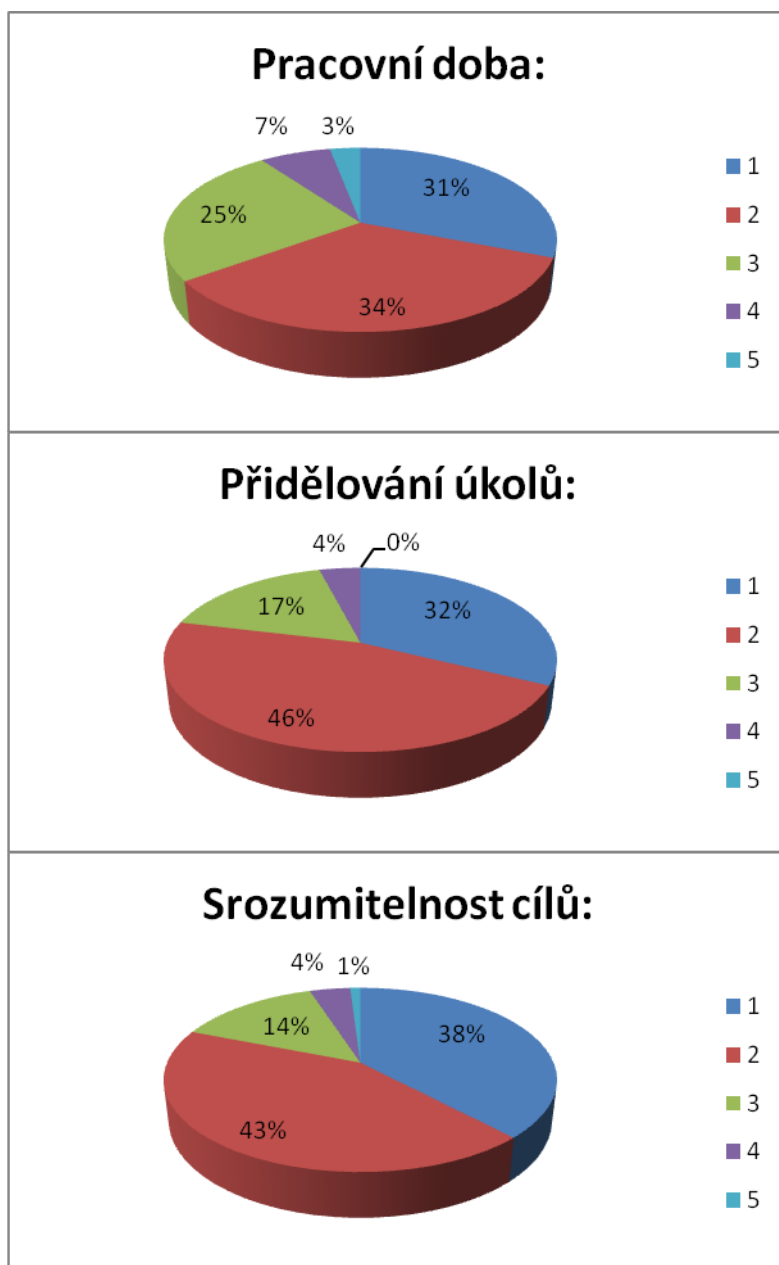
„Nadstandardní práci tady nikdo nehodnotí a asi ani nikoho nezajímá ..“;

„Smlouva na dobu neurčitou by přispěla k většímu klidu a soustředění na práci „;

„Přebíhám z jedné činnosti na druhou, spousta schůzek a mailů, a pak nezbývá čas na samotné hledání řešení.“

Spokojenost s organizací práce:

Jak jste spokojeni s řízením/organizací vašeho času? Pracovní doba, přidělování úkolů, srozumitelnost úkolů.



Co byste změnili ?

„ Pracovní doba do 20 a 21hod-zrušit!“;

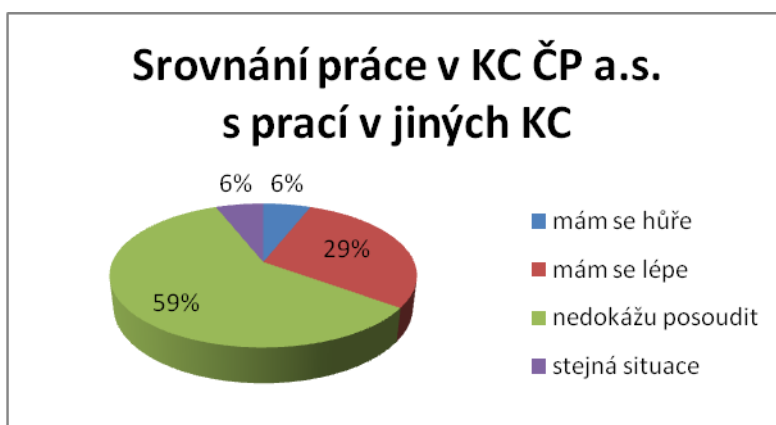
„ Možnost pracovat z domova.“;

„Levá ruka, neví, co dělá pravá. Vedoucí říká jiné povely než metodika, protože to pro vedoucího prý není důležité“;

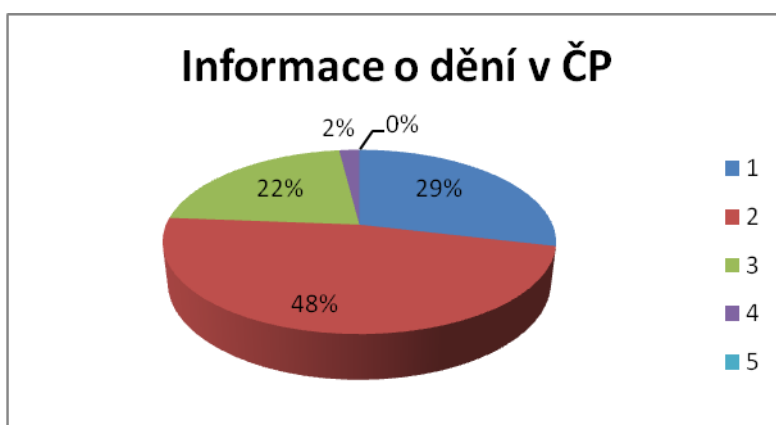
„Často se mění zadání úkolů a VT někdy ani sám neví, co a proč....“

Srovnání práce v KC ČP a.s. s prací v jiných KC

Otázka: Jak byste porovnali práci v KC ČP s prací v jiných KC?



Otázka: Máte dostatečné informace o dění v ČP?



Jaké informace Vám chybí ?

„Ocenil bych větší informovanost o strategiích a plánech managementu“;

„Aktuální informace o konkurenci“;

„Známe plány ČP ale nevíme jaké jsou plány jen s KC samotným.“